Government
Publications


Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761115496937

CA1
AG
-Φ63

# Opinions

June/July OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1983

**Opinion** *sb.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, *-on-*, f. stem of *opinari* think, believe; see -ION.]
**1.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge, conviction,* or *certainty* occas. = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public, vulgar.* late ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction.*) ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, *of* a person or thing. late ME. **b.** *spec.* favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great.*) 1597.

**pinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).
♦ **1°** Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion que l'on accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, tion, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle* V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens *verbe*). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jugemen ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, d* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe soci *nion. (VALÉRY).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COCTEAU

*sb.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, *-on-*, f. stem of *opinari* think, believe; see -ION.]
opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of
obable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge, conviction,* or *certainty*
**b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public,*
**2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement
view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction.*) ME. **3.**
t by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted
ered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, *of* a person or thing. late ME. **b.**
mate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great.*) 1597.

*f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).
nser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion que
(généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis,**
**dée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir te*
**croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens *ver*
*uivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jugem
ions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du publi*
*ion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe
*'*). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COC

LIBRARY
SEP 2 1983
UNIVERSITY OF TORONTO

LIBRARY
AUG
7
1985
UNIVERSITY OF TORONTO

# Contents




**From the Corner Office** 1

**The Listening Post** 2

**Auditing the Crowns** 3

*The Auditor General speaks out on the need for accountability in Crown-owned corporations.*

**685 Cathcart, Montreal** 6

**News from the Hill** 9

**The Annual Report** 11

*The auditors have done their work.*
*Now comes the task of putting it all on paper.*



**James J. Macdonell** 17

*Canada pays tribute to the nation's seventh Auditor General.*

**Home Thoughts ... from Abroad** 18

**Comings and Goings** 20

**Rendezvous** 27



Opinions

*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Communications Adviser**
Desmond Kimmitt

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Production Assistant**
Diane Ford

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Diane Ford
Paul Michaud

**Design**
Van Neste/Professional Graphics 1983

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this first issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd, Word Processing; Art Routliffe and Rick Jagodics, Graphics; and Paul Gervais, Materiel Management; Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014

Government Publications

# From The Corner Office

CA1 AG1 -063



In these complex days, good communication is extremely important. And so I welcome our new magazine, *Opinions*. I anticipate that it will communicate our Office's significant auditing initiative and that it will also convey something of the spirit and the intellectual excitement which prevail here.

For much of that intellectual strength, the Office of the Auditor General is indebted to my predecessor, James J. Macdonell. It is appropriate that I acknowledge here that debt and his great contribution. His sudden death in March was a shock to us all. But the legacy of his presence in Ottawa will never die. My own commitment, both in this Office and through our ongoing support of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF), is to continue to build on the foundation which he established. In the years to come, Jim Macdonell's concept of comprehensive auditing will ever more clearly be recognized as the key element in that financial integrity which Canada must achieve.

Comprehensive auditing is still evolving. Each year we develop new ideas and refine our techniques. Later this year, *Opinions* will feature an article on its growth and development.

As I write these words, I am on the point of leaving for a three-week visit to Hong Kong, Manila, Singapore, Kuala Lumpur and Bangkok. The main purpose of my journey is to attend the meetings of the Governing Board of the International Organization of Supreme Audit Institutions in Manila. But the whole visit underlines the important international dimension which the value-for-money component of comprehensive auditing has now taken on. Canada is recognized as a leader in the field – a recognition shown in the visits by legislative auditors from many countries to our Office, through our participation in the CCAF fellowship program, and through our shared sponsorship in several countries of professional development courses in comprehensive auditing methodology. This exciting international aspect of our work will appear in the pages of *Opinions*.

Closer to home, I am always conscious of our Canada-wide presence with offices in Halifax, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton and Vancouver. I am particularly delighted that our first issue of *Opinions* contains an article on our activities in the Montreal Regional Office. I hope that *Opinions* will help draw us all a little closer together.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# The Listening Post



Dear Readers:

Letters to the Editor are usually written by the readers of a publication to its editors. But on this special occasion, we are turning the tables – the editors are writing to you, our readers. We do this to give you our view of the new magazine and to invite your comments in reply.

Its name is *Opinions*. After much bilingual brainstorming and soul-searching, we chose this name for several reasons. First, it is the responsibility of the Auditor General to give his opinion on the financial statements of the Government of Canada. Opinions – the judgement, conviction and advice of professionals – are at the heart of our work. And in communicating something of this work as well as the news and activities of our Office, the magazine will carry our informal opinions – our views and outlook – to readers both within and without the Office. Finally, we will be asking for opinions from our readers – what you think on a particular subject or question.

*Opinions* replaces the *AG* magazine and the *OAG News*. They are no more but the idea of a magazine to spread the good word about auditing and other news of the Office remains. Building on the solid foundation of these magazines and drawing on some of their best features, *Opinions* will carry the news of the Office at home and abroad.

At home in Canada, it will travel cross country to reach everyone in the Office. It will also circulate to other government departments and agencies and to members of the Public Accounts Committee and the Press Gallery.

Abroad, it will reach international audit offices around the world from Australia to Zanzibar, as well as many other organizations and individuals keenly interested in the work of our Office. Our circulation abroad is about twice the size of our Canadian circulation.

Because of this varied and widespread readership, we are trying to work out a happy balance in content. We will always feature important auditing news; it's the work of the Auditor General, our Office and its people. But we'll also try to capture the lighter and more personal side of Office life. In short, something for everyone.How well we do this will be up to you to judge. We invite your opinions, not only on the new design but on the subjects presented in each issue. For these, we'll be inviting some readers to write feature articles and asking others throughout the Office to act as reporters.

The space allotted to *The Listening Post* is brief; please keep your letters in proportion. Editors always reserve the right to choose the letters to be printed and to do a little light editing of length. And please sign your name. No anonymous brickbats or bouquets from secret admirers will be accepted.

We hope that you will find this first issue of *Opinions* lively, informative and attractive. Let's hear from you. We'll be listening.

The Editors



# Auditing the Crowns

*[This article is a shortened version of a speech by the Auditor General to a meeting of the Canadian Club of Toronto earlier this year.]*

## A Better Understanding

Let me first say how delighted I am to be with you today. I was pleased to accept your invitation because I know that one of the principal functions of the Canadian Clubs is to help Canadians better understand their own country and its institutions. In my remarks today, I hope that I can contribute to that understanding.

I should say, however, that my acceptance of your invitation involved some considerable reflection on my part. It's not usual for the Auditor General to address groups such as this. The Auditor General traditionally unleashes his annual Report to Parliament just before Christmas. And, after a couple of days of attention in the media, he fades back into the woodwork.

## The Accountable Crowns

My Report is studied by Parliament's audit committee, the Public Accounts Committee of the House of Commons, and I appear frequently as a witness to assist the Committee. But the Auditor General usually keeps his public appearances to a minimum because his obligation is to report directly to Parliament.

So I want to emphasize that it isn't my role, nor would it be proper, for the Auditor General to go around in public second guessing the government or your elected representatives. This doesn't mean that I should lose my voice once my Report is published. Where there is an issue of accountability which I feel is significant enough and needs underlining, I want Canadians to know about it.

One such issue clearly emerges from my 1982 Report. This was the section which dealt with the accountability – or rather the lack of accountability – of Crown-owned corporations.

## The Icebergs

I warned that Parliament's loss of control over the mushrooming number of Crown corporations, represented a serious new threat to Parliament's control of the public purse.

I suggested, with some literary licence, that this issue was as menacing as an iceberg:

...The public sees only the upper portions, consisting of the giants like CNR, Petro-Can, CBC, Air Canada and Canada Mortgage & Housing Corporation. The great bulk of the iceberg below the surface is less spectacular, less likely to attract public interest, less likely to receive the attention of Parliament, yet costly to the taxpayers. Indeed, deep down near the bottom of the iceberg are subsidiaries of Crown corporations that may escape all public scrutiny....

Some editorial writers picked up that metaphor. They placed my iceberg in the shipping lanes of the foggy North Atlantic. And they warned that with inadequate accountability for tax dollars, Canadian taxpayers are passengers on another Titanic!

That's a bit extreme perhaps! The ship of accountability is still afloat. These organizations spend or have access to large sums of public money; and they are not subject to the same level of scrutiny, nor are they as accountable as the regular government departments.

## A Part of History

Crown corporations are almost as old as Canada itself. Government ownership of canals, harbours and railways came first in the 19th century. Broadcasting, airlines and central banking concerns were established between the wars, and more recently, the Crown has moved into construction, manufacturing and distribution, energy and telecommunications.

In our study, we identified about 67 billion dollars worth of federal Crown corporation assets and more than 57 billion dollars of liabilities. Last year they spent about 34 billion dollars and took in 32 billion. That's a lot of public money. There are now more people working for Crown-owned organizations than there are working in government departments and agencies, when the Armed Forces and the RCMP are excluded.

## Corporation Increase: Accountability Decrease

I find it troubling that as their numbers and impact have increased, the accountability of Crown-owned corporations has tended to decrease.

The creation of subsidiaries of Crown corporations is a good example. When the government sets up a new parent Crown corporation, for example Petro-Canada, it normally makes the new corporation subject to the provisions of the Financial Administration Act. This provides some form of accountability, through a Minister, to Parliament. However, when the parent sets up a wholly-owned subsidiary corporation, the subsidiary's accountability under the Financial Administration Act, is unclear.

Therefore, the limited accountability which Parliament is normally able to exercise under the Act is further weakened. I am glad to see that this problem is being addressed in part, under legislation now before Parliament, which will place most Crown-owned corporations under the Financial Administration Act.

As much as I applaud that development, however, I am still seriously concerned that Parliament will lack the means by which it can effectively ensure that these corporations are accountable to it. The proposed legislation gives the government and the Cabinet greater control, but it does little to increase the accountability of these corporations to Parliament.

## The Crux: Accountability to Parliament

It's very important for people to understand that under our system of government, Parliament is supposed to be supreme. The government is only a part of Parliament, albeit an extremely important one. I understand and applaud the government's desire to improve the accountability of Crown corporations to itself.

But it is vital that Crown corporations be fully accountable to Parliament as well. This distinction is sometimes difficult for some people outside Ottawa to grasp. For example, I'm often asked if I work for the government. I have to explain that I am an officer of Parliament and my Office works for Parliament. We *audit* government and we jealously guard our independence.

In my report, I referred to the Crown-owned organizations as constituting a "sub-government" structure which is not as accountable as I believe it should be. I called upon Parliament to respond to this phenomenon.

I said that our MPs are being isolated increasingly from activities they should scrutinize and approve, and that if it does not come to grips with this development, Parliament may not be able to exercise its fundamental responsibility of overseeing the receipt and expenditure of public funds. And I pointed out that, at present, the degree of parliamentary scrutiny to which Crown-owned corporations are subjected, varies from sporadic to virtually none.

It's true that the Government of the day holds the shares of these corporations and the Crown is legally the owner. But the real owners, in a democratic society, are the citizens. Members of Parliament are your representatives and they must be able to hold those who run these corporations accountable.

## A Broader Audit Scope

I wouldn't want to leave the impression that Crown corporations aren't audited at all at the present time. My Office does a legislative audit, that is, a financial and authorities audit, for a number of them. The others are subject to audit by private firms.

My concern, however, is that the present form of audit is not appropriate for tax-supported organizations. A broader scope of audit is required.

At this point, I want to make one thing very clear. By calling for increased accountability, I am in no way questioning the original decision to establish these corporations or their continued existence. That's not my role and it would be presumptuous of me to do so.

The mixed economy that has grown up, particularly in the past half century, is a response to the particular needs of Canada. The existence of corporations such as CBC, the CN and Air Canada is a

fact of life and few people can doubt that they have had a significant impact in our national life and have reinforced our national identity.

As Parliament's auditor, however, it's my job to see that where Parliament's funds are used by these organizations, there is adequate accountability for them.

## Fuzzy at the Edges

This problem of accountability often goes right back to the time the original corporation was set up. You would think that when a government decided to ask Parliament to approve the creation of a Crown corporation, there would be some clear statement of what that corporation was to do and what its objectives were.

We were surprised to find, however, that in many cases, the policy mandates and objectives for Crown corporations were vaguely defined when they were being set up by Parliament.

It stands to reason that if you have a fuzzy mandate, you will ultimately have fuzzy accountability. It's not surprising then, that some Crown- owned corporations might end up doing things other than what some people thought they should be doing. In a few cases, there is a clear mandate or set of objectives. But we found that these are seldom translated by the government into specific priorities and goals for that corporation.

To know whether a Crown corporation is doing what it should be doing requires adequate information. We found that such information is sometimes not received even by the government. And the information that Parliament gets from the government is, in many cases, totally unsatisfactory.

## Keeping on Top

My Office has serious concerns as well, about how effectively the government monitors and controls the various Crown corporations. Keeping on top of what they are doing is not easy. In addition to the department that is nominally responsible for the corporation, several central government agencies are also involved. There's the Privy Council Office which is responsible for policies, the Teasury Board Secretariat which finds the money for programs, and the Department of Finance which advises on the economic implications.

We found that with so many players involved, there's high potential for weak co-ordination. I am pleased to see that the government is trying to clarify and strengthen the respective responsibilities of these central agencies in its proposed changes to the Financial Administration Act.

That legislation may be enough as far as the government, or the Cabinet is concerned. It may make Crown corporations more accountable to the Cabinet or the government. But I repeat my essential thrust that Parliament, which represents all taxpaying shareholders, must have the fundamental means of exercising its control.

MPs have told us that they want to have an independent review, which would provide assurance that when public funds are spent by these organizations, value for money is being received. They want to know whether the corporations are achieving the social purpose for which they were established and whether they are doing so economically, efficiently, and effectively.

## The Key Questions

Over the past five or six years, MPs have been getting that kind of assurance, for most of the federal government departments and agencies, and a few of the Crown corporations. That assurance is provided by a new, more searching kind of auditing performed by my Office: the comprehensive audit, or as it is commonly referred to, the value-for-money audit.

This new approach to public sector auditing looks beyond the financial statements. It looks at the management of the resources that your tax dollars provide. My audit teams ask this question when they audit departments and agencies: "How do you know how well you are managing?"

A comprehensive audit means looking at the planning, right down to what is required of the individual. It means examining the

*(Continued on page 14)*

## 685 Cathcart, Montreal
## A Student's Impressions

How about that! I've just been accepted by the OAG and I'm lucky enough to get my request, a posting to the Montreal Office. Can I cope in French? Will I fit in? Calm down, it'll work out ... you've already been there remember? That's right, just last week ...

Jean-Guy Laliberté, Principal in charge of the Office called and asked me if I could be there the next day. I had heard that he was a friendly type with a lot of experience including a stint as a commissioner on the Commission which probed Olympic games costs.

The train from Ottawa seemed very slow. I was anxious to get there to meet the people, and learn the kind of work they did. I was really anxious to find out what I might be letting myself in for.

I was sitting outside Mr. Laliberté's Office at 685 Cathcart Street, bright and early. In fact, I was too early. Hélène Fortin told me so with a dazzling smile and a friendly handshake. We chatted as I waited.

Hélène has been with the Montreal Office for more than 10 years; she knows all the clients as well as the auditing staff in both the Montreal and Ottawa offices. Unfortunately, she told me she is leaving the Office since her husband has been transferred to Québec. Everyone agrees it will be difficult to replace her.

Then the Office door opened and J.G. Laliberté stepped out, hand outstretched, to welcome me. A tall man with a kind face and a fatherly approach, he greeted me warmly. Entering his office, I couldn't help but notice the surroundings with numerous paintings and a colourful Tiffany lamp on the desk.



Room at the top

In no time, Jean-Guy cued me in on the organization of the Montreal Office. It's along the lines of a private chartered accounting firm. The working language is mainly French. The aim of the Office, is one that all professionals share: ".to serve the client to the best of our ability". So, here as a public servant, you can work as if you were in a private firm.

A look at the Office's organization chart shows the truth of this statement. Four other people, Francine Bissonnette and Robert Juneau (DX) along with Louise St. Laurent and André Parson's (AU-4) help Jean-Guy see that this large Office runs smoothly. They plan, organize, manage, discuss, and help all 36 employees.

They have to see to the training needs of the staff, make travel and leave arrangements and look after many administrative needs or problems that an Office this size encounters.

Louise has always been interested in training and has teamed up many times with the Professional Development group in Ottawa. Robert was on the Committee that organized the Managers and Directors Conference in Kingston. Francine is Vice-President of the

Montreal Chapter of the Institute of Financial Management. André is the very active Chairman of the Office's Social Committee and has, for the last two years, given it a new dimension!

I was very anxious to meet these people. In a very short time, they gave me a good picture of my future colleagues, the Office organization, the 40 or so projects they were working on and the basic rules they lived by.

These four directors spoke in glowing terms about their co-workers and the excellent team spirit. They described the variety of their work, their clients, their problems, giving me a clear picture of what was to come.

Two audit teams share some 40 clients divided into two groups. For the first group, the Montreal Office receives its mandate, responsibility and working guidelines directly from Ottawa. For the second group, including Crown corporations, the Office has the complete audit responsibility from initial planning to final reporting. The second group constitutes approximately 60 per cent of the work done by the Montreal Office.



Johane at the keyboard



Montreal: the whole team

To me, this work is one of the Office's most important drawing cards. And another is that a student can get the training and experience required by the national accounting and auditing professional organizations en route to getting that coveted professional designation.

What makes the Montreal Office fascinating and challenging is the range of its clients. They're all interesting, so they boast! I guess that's why I like the idea of working on one of their teams. Perhaps I'll be auditing organizations such as

Téléglobe, a Crown-owned firm that deals with international telecommunications. There is also the Canadian Film Development Corporation which encourages and helps finance the production of feature films in Canada, Canadian Arsenals Limited which produces ammunition, Radio-Canada and the National Film Board.

The Montreal Regional Office also audits the Quebec offices of many federal departments: Transport, Revenue, Agriculture and National Defence, all of which have important and extensive operations. That gives some idea of the number and kind of clients the Office has throughout the province.

Back at 685 Cathcart, the support staff of Hélène Fortin, Nelly Brière and Johane Jolette keep things humming. A word processing machine recently arrived to make things even more efficient. What they are looking forward to now is getting a terminal to relay to the Ottawa computer the necessary details for the TRACS system and other data.

One thing that struck me immediately was the friendly atmosphere that prevailed throughout the Office, no doubt a result of the "get together" activities organized by the Social Committee.

I didn't know it beforehand, but I had chosen an excellent time to see the office in action. The following day a full staff meeting was scheduled and J.G. Laliberté invited me to attend.



Sal and Micheline: serious business

Early the next morning, I was in the coffee corner, mug in hand, talking to the people who were streaming in. Sal Cambria greeted me and introduced me all round. Gradually, people began making their way to the conference room on the 5th floor. The value of these meetings for the FIs and AUs quickly becomes apparent.

Robert Juneau opened the meeting; its purpose was to give the auditors a chance to relate their audit experiences. As the morning progressed, some team members gave presentations on the different audited organizations. The meeting enabled the participants to demonstrate their skills in public speaking and gave the others a better knowledge of the office's clients and the various audit approaches.

All members of the audit teams spoke with enthusiasm about the clients' objectives, the audit plan and work, the problems they had to deal with, the recommendations they made and the approach they had decided to use for the next audit year. I was quite impressed by Claude Gauthier's colourful slides taken during his visit to Iceland and Denmark as part of the team auditing the International Civil Aviation Organization of the United Nations.

After the presentations, everyone was encouraged to speak up and voice their opinions or ask for explanations. People left the meeting satisfied and felt that they had had their day in court!

I have learnt so many new things that my head is swimming. The variety of clients ... the challenge. I'll love working here! What a life I'll have ... first an FI, then an AU, then a Principal. Some day, I may even end up having my own office with my very own Tiffany lamp!■





## Streamlining Parliamentary Procedures

For 1983, the House has adopted some experimental new rules to reform and improve Parliamentary procedures.

- A fixed parliamentary calendar of 175 sitting days (compared to an average of 165 over the last few years) with recesses at Christmas and Easter, on Remembrance Day and during July and August.
- More daylight sittings generally beginning at 11:00 a.m. and finishing at 6:00 p.m. On Wednesdays the House will still sit at 2:00 p.m.. Evening sittings will be held only in exceptional circumstances.
- Shorter speeches with most being limited to 20 instead of 40 minutes but adding a ten-minute rebuttal or cross-examination period at the end of each speech.
- Smaller committees, with most being cut to half their former size.
- Additional powers for committees, such as the power to require a government response to a committee report, and the power to initiate inquiries about the annual reports of departments and agencies.

## Parliamentary Reform

1983 is a year of change and reform on Parliament Hill. The changes highlighted here were recommended by a special parliamentary committee which is energetically examining many possible reforms. For example, on February 1, the Auditor General was asked to testify along with the Secretary of the Treasury Board and the Comptroller General about a proposal to improve parliamentary scrutiny of expenditures. The committee has yet to take a position on this subject but further reports are expected.

## PAC: Crown corporation hearings

After the Christmas recess, the new smaller Public Accounts Committee embarked on a series of eight hearings on the accountability of Crown-owned corporations. This key issue of our 1982 annual Report had already attracted parliamentary attention in December when the Opposition chose it for a full-day debate. Treasury Board President Herb Gray and his officials started off the hearings, followed by representatives from the Department of Transport, VIA Rail, CN Marine, and Canada Post Corporation.

## Treasury Board

At the hearings with the Treasury Board President and his officials, the Auditor General reiterated the need for broad legislation to improve the control and accountability of Crown corporations, the need for comprehensive audits of all wholly-owned government corporations, and the need to begin work on the developing an accountability framework for mixed and joint government enterprises. Mr. Gray defended the current accountability framework supplemented by the proposals in Bill C-123. In responding to Mr. Gray's reservations about comprehensive auditing for Crown corporations, Mr. Dye noted that it was a concept practised internationally, recommended by the Public Accounts Committee and endorsed by several Crown corporations that we have audited.

Committee members pointed out some weaknesses and anomolies in creating and scheduling Crown corporations. The Minister acknowledged that he might consider some changes to the government proposals when Bill C-123 reached the committee stage.

## Rail Transport Program

The first PAC meeting on this program took place the day the government tabled its Estimates showing an expected deficit for VIA Rail of over $750 million. Since the program has not achieved the reduction in federal subsidies originally expected by the government, considerable discussion took place about the need for realistic forecasts of VIA's expenditures. VIA Rail has just recently begun to do detailed market analyses and the Department of Transport is carrying out transportation demand studies.

The Committee discussed various recommendations from our Report and suggestions by the Department and by VIA which would improve the program's management. Among them are several key needs:

- to clarify the roles and relationships of the participants in the Rail Transport Program, and for Parliament to discuss VIA's mandate and objectives. The Department plans to make a major policy statement on future rail passenger services. VIA suggested that Parliament should pass a separate VIA Rail Act.
- to set clear policy objectives for the Corporation.
- to develop criteria against which VIA's performance can be measured and its capital requirements evaluated. VIA also suggested the need to set clear policy objectives for the Corporation.
- to examine closely VIA's plans, capital and operating budgets.
- to have independent audits done of VIA's operations.

Many of these suggestions could also apply to other Crown-owned corporations.

## Water Transport Program

The appearance of representatives from CN Marine gave the Committee a chance to examine the implications of a corporation obtaining funds from the Consolidated Revenue Fund in advance of proven need. At issue was a $25 million advance payment by the Department of Transport to CN Marine who then transferred the payment to a bank account in the name of a shipbuilder, in trust for CN Marine. During the hearing, the Deputy Minister of Transport acknowledged he should not have made the advance payment without prior ministerial approval. CN Marine disclaimed responsibility for the decision, saying it had passed along a proposal from the shipbuilder and abided by Transport's decision on that proposal. But Mr. Dye read into the record documents indicating that CN Marine's role had been significantly greater than merely forwarding a communication.

With CN Marine, the Committee also had an opportunity to examine a subsidiary which, in the words of one Committee member, was "hiding behind the skirts" of its parent Crown corporation. Before the hearing, we had requested further information from the parent corporation about various CN Marine transactions, including a $163,000 payment to the shipbuilder. During the hearing, CN Marine sidestepped a request from the Committee to provide the documents by deferring to the Chairman of CN. The hearing ended with the Auditor General stating that he would, if necessary, pursue his right to see the documents which would resolve the outstanding questions one way or another. Since then, the Minister of Transport has spoken to the Chairman of CN and stated publicly that the documents will be made available to the Auditor General.

Another issue at these hearings was our recommendation for value-for-money audits of CN Marine's operations. CN, CN Marine and Transport are now negotiating the terms of reference for an expanded audit this year.

## Canada Post

At these hearings, Mr. Dye said, "I think the Post Office Act is as good a model as you are going to find presently in Canada in terms of adequate accountability of a Crown corporation to Parliament. I like what I see." A positive step that Canada Post has taken is to publish its performance information. As well, the Minister must table before Parliament directives to the corporation and an estimate of the cost of implementing them. We think that both these practices should be required of all Crown corporations.

The Canada Post hearings also reviewed some outstanding issues from last year's PAC Report on the 1981 comprehensive audit. The Corporation agreed to have a follow-up of the 1981 comprehensive audit, and President Michael Warren accepted the idea of a further comprehensive audit.

In the months to come, the Public Accounts Committee plans to examine other chapters from our annual Report including Industry, Trade & Commerce, Foreign Operations, as well as various audit notes dealing with the Department of Regional Economic Expansion and the Canadian International Development Agency. ■ **by Bill Woodley**



# Annual Report

## Putting it all on paper

Each year more than half a million words from the bilingual pens of a dozen authors are carefully moulded by a team of editors and translators into one of Canada's annual publishing feats: the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons.

With the length of a long novel (and often with as many surprises), the annual Report of the Audit Office is a complex logistical and intellectual exercise in publishing.

The report presents the results of two types of audit: comprehensive audits of individual departments and agencies and government-wide audits of issues such as contracting practices, the management of overtime and the accountability of Crown corporations. The reporting process – putting it all on paper – is an integral and crucial part of these audits: the final stage and result of much painstaking work.

Producing and publishing the Report is the job of the Executive Office's Reports group. Led by Editor in Chief **Nancy Murphy**, this group has the formidable task of taking the reports of audit teams and presenting them in the way that will produce the greatest impact upon the Office's client – Parliament. It's up to Parliament to do something about the Auditor General's assessment of management systems and practices within the federal government.

While Members of Parliament, among them members of the Public Accounts Committee, are the chief readers and users of the Report, the general public – the taxpayer – is also interested in what the Auditor General has to say about how their tax dollars have been spent. This public interest is heightened by widespread media coverage. The Report is eagerly awaited by the media and as soon as it is released, makes instant news on television, radio and in the newspapers. On tabling day, as many as 100 reporters, editors, cameramen, technicians and graphic artists crowd into a large Parliament Hill committee room to bring the Report to the public.

To prepare the Report so that it meets the needs of such a multiple readership is a delicately balanced operation. The media must be able to grasp essential issues quickly and accurately and convey them to the readers or listeners. At the same time, the detailed audit findings and recommendations which are the heart of the Report must be clearly and convincingly presented so that MPs and members of the PAC can act upon them. Their grasp of the Report is indeed where the action is.

Producing the Report – writing, reviewing, editing, translating and printing – is a lengthy process. The audits generally end in April and a deadline is set for the Report's presentation to Parliament for late November or early December. Now in May, the auditing work is completed and those involved in the 1983 Report are already gearing up for the various production stages that will take place between now and December.

To begin the annual rites, a briefing day is held in early spring on the current year's Report. It provides an excellent opportunity for all those involved in writing,



Nancy Murphy and Diane Spratt check the report schedule

reviewing and editing to discuss their concerns, to exchange views and share Report experiences. The Editor in Chief outlines the production schedule which is carefully worked out in co-operation with Audit Operations. Each phase of reporting is scheduled from the first draft of an annual Report chapter through to the final product as it will be tabled in the House. Staggered deadlines are worked out so that each audit report chapter gets the care and attention it deserves. At the briefing, the Editor in Chief also presents any planned changes in design and format. In the 1983 format, Chapter 1 summarizes and highlights the main messages of all chapters, followed up front at the beginning of each chapter by a synopsis of findings and recommendations for each audit. This direct new format complements the clear, crisp expression which the Auditor General likes to see in his Report.

Throughout the process, the chapter "belongs" to the Principal in charge of the audit. The raw materials of the chapter are the management letters sent to audited organizations. These letters, the result of intensive audit study, are used to identify significant matters that may be brought to Parliament's attention in the annual Report. The management of the audited organization can then get a head start on correcting these important matters before the Report comes out.

Usually in late May or early June,



Diane Spratt and Bob McElhone inspect photocopying quality

the Principal reviews all the material, writes the first draft of the chapter and sends it to the Editor in Chief. The editor assigned to the chapter does a copy edit of the draft, suggesting improvements in logic flow, word usage and format. After these changes and improvements are agreed to with the audit Principal, the Reports group co- ordinates the word processing and photocopying needed to produce what is known as the Principal's draft.

Then a series of reviews begins. The Principal's draft first travels to an Audit Advisory Committee for review and comment, and to Central Review, where the content and logic of the chapter are challenged. The reviewer looks for audit evidence to support recommendations, and clear useful examples to explain details and describe observations. He also looks ahead for answers to probing questions that might be asked by members of the Public Accounts Committee and the media after the Report is tabled. Later, senior executives of our Office review the drafts with officials of the audited department; together they agree on changes.

Although reviews can be helpful and reviewers persuasive, the Principal is the person ultimately responsible for ensuring that the Report is fair, consistent, clear and unassailable. To leave the Principal free to concentrate on the substance of the audit report, the Reports group takes care of the technical aspects of report production.

The Editor in Chief keeps the master copy of each chapter throughout the reporting process and ensures that all the Principal's

changes are made in the word processing unit. This ensures that only one "official" chapter is being circulated to reviewers. As well, it allows for the most efficient use of central word processing facilities during reporting time.

**Diane Spratt**, who looks after this part of the process, is on the move constantly from May until October, ensuring that drafts get to word processing to be turned around in time to meet Principal's needs. Diane also makes arrangements with the photocopying staff to ensure that Principals have the copies they need when they need them.

The editing system is an excellent example of co-operation between the word processing unit, the photocopying and graphic arts staff and other Administration group services. All contribute significantly so that the annual Report, in two languages and in two volumes, is ready to send to the printer. In effect, the Reports group produces two separate annual Reports – one in English and one in French. All the work must be done twice. And any change of meaning or expression in one language means a corresponding change in the other.

Nancy Murphy, **Gail Thorson and Dave Hackett** make up the English edit team. As well as overseeing the edit, review, translation, and in-house production processes, Nancy is responsible for managing the printing and publishing of the Report in both languages. With Nancy, Gail edits the annual Report chapters in English, attends Audit Advisory Committee meetings and confers with Principals to ensure that each chapter is as clear and concise as possible. Dave, an auditor by training, is responsible for technical verification and research. While Gail sees that every *i* has been dotted and every *t* crossed, Dave sees that every fact and figure is correct.

**Lucien Quinty, Janine Denis and Gerry Désormeaux** are the French edit team. Lucien and Janine edit chapters that have either been written in French or translated from English to French. Gerry like his counterpart Dave is also an auditor. He heads a team of technical reviewers on loan from Audit Operations to ensure that current technical terms are accurately used in French.

Much of the French team's work is done from translation. Ensuring that a translation conveys the meaning intended in the original text is difficult and time consuming. Each year, as more chapters are being written in French, the English edit team is also gaining experience in what is called parallel editing, a demanding skill which the French team has always had to practise.

In addition to regulating the flow of words for each chapter, the Reports group staff co-ordinates the development of charts, graphs and other visual displays used in the Report. Gail works closely with our design artists to produce the graphics for the English Report and Gerry ensures that the French graphics give the same information. Gerry is also responsible for the final production phases of the French Report.

*(Continued on page 24)*



Gail Thorson and Dave Hackett do a little close checking



(Continued from page 5)

standards for performance. It means evaluating any systems that exist to provide information to management about whether the organization is achieving its targets. How well are the variations from plan and standard analysed? How promptly and how well are remedial actions taken? A comprehensive audit is designed to determine whether value for money is being received.

It isn't too surprising that the heads of some Crown corporations are not great fans of comprehensive auditing. Ministers, too, might find the traditional financial and authority audit more comfortable to contemplate than the more searching examination that comprehensive auditing represents.

Some Crown corporation executives see comprehensive auditing as one more element which would inhibit their freedom to manage. They say it would also affect, in a negative way, their ability to compete in the market place.

There is a risk for them, I admit. But I am convinced that the risk has to be taken. If an organization is established to accomplish a public purpose with public funds, then its activities must be specifically subject to the scrutiny of Parliament.

I don't deny the fact that some Crown corporations need and deserve a greater degree of independence of action and decision-making than others. The final decision, however, should be Parliament's as to whether they are achieving their objectives. Indeed, Parliament should be able to evaluate from time to time whether a given corporation should continue to exist as a Crown agency.

## Big Business

As I said earlier, Crown corporations are big business. In recent years, just two of these concerns have been involved in outlays amounting to about 4 billion dollars. And these funds were required for just three programs. In two of the three programs, serious questions arise from the point of view of the auditor.

There's the case of Petro-Canada's purchase of Petrofina for $1.7 billion. It's not my responsibility to question either the decision to buy Petrofina or what lay behind it. That's for politicians to debate. My Office was interested, however, in finding out whether those who decided on this purchase had made an analysis of the deal. We weren't able to find, anywhere in government, any analysis or evaluation of this purchase. Because we didn't have such an evaluation, we weren't able to assess whether the government, in investing the $1.7 billion, had sufficient information to demonstrate that the purchase was made with due regard for economy.

## Corporation Comforts

Another example is Canadair, where $1.35 billion dollars was guaranteed by what are called "letters of comfort". Normally, where a government wants to help secure financing for a government-owned corporation, the government goes to Parliament and asks it to approve a guarantee for a loan to assist the company which needs financing.

Recently however, rather than going to Parliament, the government has been issuing letters of comfort to these companies. These letters tell a financial institution that the government supports the credit of the corporation. It is supposed to be an emergency stop-gap measure in cases such as when Parliament is not sitting. The process avoids the requirement of getting immediate parliamentary approval.

Ultimately, the government has to obtain Parliament's approval by converting the letter of comfort into a loan guarantee. But by that time, the deed is done, the moneys have been advanced, guaranteed for all intents and purposes, and Parliament is reduced to a mere rubber stamp.

In the Canadair case, this issue is all the more serious to me as Canada's auditor, because we were unable to find any clear criteria and objectives for providing, continuing or terminating support. Indeed, there is no assurance that the $1.35 billion already guaranteed will be sufficient.

I want to emphasize once again that I am not suggesting, that the government should not be involved

in the energy business or in assisting industries such as the aerospace industry, in the case of Canadair, or in acting as a lender of last resort. Those are properly decisions that rest with the government which has to obtain the approval of Parliament.

What I am concerned with is accountability and the fact that Parliament needs the fullest accountability for the expenditure of public funds.

## Solving the Problem

I've said a lot today about what is wrong with the present set-up. It would only be fair to ask what we would like to see in its place.

I want to emphasize here that providing solutions to the problems lies in the political area. It's up to the government and Parliament to implement them. However, I would like to suggest the kind of elements which belong in an accountability framework.

There should first be a clear authority and mandate for the corporation when it is established. The arrangements for financing the organization should be spelled out. There should be appropriate means of controlling it. And there should be adequate information available for assessing whether it is achieving the social objectives originally set out to justify its existence.

When establishing a new corporation, Parliament should be fully informed as to its purposes, and the rationale for choosing the corporate form. MPs should also know its powers, roles and responsibilities, the scope of required independent audit and choice of auditor.

Once in operation, a responsible minister should report to Parliament on how the corporation is carrying out its activities. The government, using its central agencies, should assess these reports, and evaluate progress. Where appropriate, changes should be presented for approval by Parliament.

Parliament's involvement both in establishing and overseeing Crown-owned corporations is essential for effective accountability. We have found that the present system is open to abuse. There is the potential for invoking a crisis atmosphere and by-passing parliamentary authorization.

As for financing, the government should assess the corporation's financial needs and set out for Parliament the form of financing, be it equity, loans, or appropriations. The government would have to demonstrate the need for additional financing from the public purse, and let Parliament know the form, amount and timing of such financing.

Before voting on these financing proposals, Parliament should be informed in a clear manner as to how the proposed financing is going to affect the public purse, directly or indirectly. The government would control commitments, borrowing and spending, by looking at and approving operating and capital budgets.

Government should also be able to satisfy itself that the specific responsibilities of the corporation and the roles and responsibilities of directors and officers are clear. Policy direction should be given to the corporation, performance targets set, and a communication framework established.

For their part, Crown-owned corporations should clearly understand and comply both with the powers given to them and with government directives. And the performance of these corporations should be monitored by the government to ensure that its directives are complied with and established objectives are achieved.

Parliament, too, should have the opportunity to assess compliance with legislative authorities, achievement of stated and approved objectives, and the appropriateness of allocated roles and responsibilities.

Finally, reporting is one of the most important elements in an accountability framework. Government should set out reporting requirements for plans, performance and achievements of goals, and ensure that reports are prepared as and when required. Parliament should be made aware of the reporting requirements and

should have the opportunity to evaluate these reports periodically.

### The Bottom Line: The Taxpayer's Dollar

All of that may seem like a tall order. But it's vital, I feel, if Parliament is to secure the right kind of control over billions of dollars of your tax dollars. A great deal is at stake in this whole issue.

You see – and I make this point in my Report – on the one hand, I am seeing a genuine recognition within the public life and the public service of Canada that accountability is important; that the nation's dollars must be spent with care. I am convinced that the senior managers within the departments of government are aware of and are responding to that challenge.

But, at the same time, I realize that some taxpayers have concerns as to whether their tax dollars are spent wisely and economically. Ordinary Canadians need such an assurance if they are to have confidence in the public life and the institutions of our country.

That's why accountability matters. That's why the open scrutiny of the accounts and processes of all who spend the public dollars is important.

It's important to the perception of our people as to the value of Parliament as an institution. Canadians would like to think the members they elect to the House of Commons, of whatever party, really have an influence on the affairs of the country.

From the very beginnings of our parliamentary process, the area in which the Commons has established and reaffirmed the prestige and authority of the elected representatives has been in voting on and overseeing the country's public finances.

But, as I have suggested today, the House of Commons may be in danger of losing some of that financial control. I am concerned that Parliament might become the weak link in the chain of financial accountability. That is why I have felt it appropriate to speak of this issue to you today.

This matter of accountability is of urgent importance to each one of us as Canadians. And it is also of vital consequence to what should be the most cherished of all our institutions – Parliament itself.

In closing, I would like to give you my commitment that, while I am Auditor General, the matter of full accountability for every taxpayer dollar – whenever and however it is spent – will remain front and centre.■ **Kenneth M. Dye**

## Professional Development Reminder

### June-July Course Offerings

| | |
|---|---|
| June 7-8 | Situational Leadership |
| June 15 | Time and Work Management |
| June 20-21 | Interviewing Skills |
| June 23 | Orientation for summer students (bilingual session) |
| June 27-29 | CCAF: Comprehensive Auditing Fundamentals |
| July 19-21 | Presentation Skills |



# James J. Macdonell

When Jim Macdonell came to Ottawa in the early 1970s he brought new ideas to the position, he brought enthusiam, he brought energy, and perhaps above all he brought dedication and preoccupation with the concept of providing Canadians with value for money. He believed that the taxpayers of Canada should receive full value for the disbursement of public funds. In that light and for that purpose he introduced the concept of comprehensive auditing to our system.

He reminded us constantly, as Parliamentarians, that the funds we appropriate in this House are funds of the taxpayers of Canada and are to be disbursed and accounted for accordingly. Indeed, Madam Speaker, Jim Macdonell has left all Canadians a very rich legacy.

*Hon. Donald J. Johnston from his statement in the House of Commons (23 March 1983)*

He had incredible energy, tenacious determination and a wonderful ability to communicate his solutions, his ideas, and his vision of the way things should be.

Most important of Jim's attributes, however, was his sense of people. To Jim, everything revolved around the people with whom he dealt. He saw the issues he faced in terms of the people associated with them. He had a rare ability to recognize the unique strengths of individuals from diverse backgrounds ... Jim was incredibly loyal to the people around him and, as a result, earned their loyalty in return. Herein lies one of the keys to his great success. He demanded excellence from his colleagues but he defined excellence in terms of a person's best efforts, not some theoretical, unattainable goal. He supported his colleagues in their successes and their failures. He only asked that they do their best and that they deal with him openly and honestly. Honesty was a hallmark of his own character.

*Michael H. Rayner from his eulogy at the Funeral Mass (25 March 1983)*

He knew a free people must know what their selected and appointed servants do, or they cannot be sure they are free.

*Globe and Mail Editorial - (23 March 1983)*

The death of former auditor general James J. Macdonell deprives Canada of a public-spirited talent whose efforts to reform government fiscal management will be an enduring legacy... he certainly had the respect of the nation. And its thanks.

*Ottawa Citizen Editorial - (24 March 1983)*

So, I give you a simple toast:

> To a man whose life will continue to live on in a whole wide range of activities in Ottawa and indeed in all of Canada; but, even more, whose large and vivid personality – his laughter and his generosity – will be forever a piece of all our lives.

There are some familiar lines by Robert Burns, written for all the sons and daughters of Scotland but which might have been personally written for Jim and for this moment:

From scenes like these old Scotia's grandeur springs,
That make her loved at home, revered abroad:
Princes and lords are but the breath of kings,
'An honest man's the noblest work of God'.

A toast then – not to his memory – but to his living presence among us.

*Kenneth M. Dye at the reception following the Funeral Mass (25 March 1983)*

# Perspectives

Home thoughts...

## Regional Reporters

For this page of *Opinions*, we've invited members of the regional offices to be our reporters. Those who enthusiastically accepted the invitation to try out their journalistic talents are:

- Halifax - Kevin Potter
- Montreal - André Parson's
- Toronto - Amyad Mahmood
- Winnipeg - Al Dickens
- Regina - Larry Guthrie
- Edmonton - Eila Stenberg
- Vancouver - Alan Beaton

We're counting on our regional reporters to keep us up to date on their news.

## Plaudits to Parise

Plaudits to Parise Tremblay of our Montreal office. A graduate of the Université de Laval, she recently took her final CGA exams with great results. In the taxation exam, she placed first in the province of Québec and third in all of Canada. Well done and congratulations, Parise!

## CICA Visits OAG

On 22 March 1983, senior representatives of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) met with the Auditor General and his Deputy and Assistant Auditors General. Present from the CICA were Larry Doane, President, Philip Aspinall, 1st Vice-President and Kenneth Fincham, Executive Director. With them were Glen Ross, Chairman and John Kelly, Research Director of the Public Sector Accounting and Auditing Committee (PSAAC).

Larry Doane spoke of the more visible role that the CICA was now taking on public issues. The profession was speaking out and was definitely being listened to. A particular concern was to improve communication with government. Ken Fincham outlined plans for the CICA Annual Conference to be held in Ottawa in September. Glen Ross gave an update on the work of PSAAC. The Board of Governors of CICA has given highest priority to research in the public sector. The present focus is on financial reporting in provincial and federal government. He saw this study as a three-year task – not taking into account the time required by the special demands of comprehensive auditing.

## Ontario PAC in Capital

Fourteen members of the Ontario Public Accounts Committee visited Ottawa with their president, Mr. Patrick Reid. Their four-day stay in the capital city was a busy one during which they met many times with their federal counterparts. On Wednesday, March 2 they visited our Office and were guests at a luncheon given by Auditor General Ken Dye.

## CGA Conference

John Turnbull, Rachel Gervais and Claude Brunette, members of Bob Lalonde's audit team, are on the organizing committee for the CGA annual meeting which will take place this year in Hull. The committee members will be happy to give you further information about the event. Don't forget to mark June 2-4 on your *Rendezvous* calendar.

## Change of Scene

Tariq Javed and Jean-Guy Latulippe kept pace with AAG Marcel Ferland during the European audit of Radio-Canada. The audit of this important Crown corporation took them on a whirlwind visit to several major cities and countries of Europe. A great deal of travel and work was involved but a change of scene is often as good as a rest, especially when the scene is Paris, London and Frankfurt.

Alan Gilmore of Standards, Methodology and Research Branch also had a change of scene in London where he did a special project for the Office.

In March, Richard Hotte and Phuong Dang-Thi of our Montreal office braved two weeks of frigid temperature in the Northwest Territories as members of the team auditing the government of the Territories. At -35° Celsius (or Fahrenheit), they didn't take many early spring walks.

Mr. Elmer Staats, former Comptroller General of the GAO, our American counterpart, attended the funeral of J.J. Macdonell. While he was in Ottawa, Mr. Staats visited our Office and had informal discussions with Mr. Dye and senior executives.

## Visitor from Sénégal

Mr. Souleymane N'Diaye, Comptroller-General of the Post Office and Telecommunications Ministry of Sénégal, was a guest of the Audit Office from February 23-25.
Mr. N'Diaye was in Canada on a two-month training program arranged for him by the World Bank. In Montreal, he was the guest of a private firm and visited many of the city's Chartered Accounting Offices. He thoroughly enjoyed his stay in Ottawa and his visit to our Office where an interesting schedule of activities was arranged for him by Ernie Glaude. Although his visit was "much too short", he was able to meet some OAG staff members especially those connected with Communications and Post Offices. He also met some partners from Maheu et Noiseux, the private sector auditors of the new Canada Post Corporation. After meeting Auditor General Ken Dye and Mr. Peter Wilson and thanking them for a most interesting visit, Mr. N'Diaye was homeward bound for Sénégal.



Hands across the table: Ernie Glaude, Mr. N'Diaye and Jacques Goyer

## High Roads and Low Roads

Auditor General Ken Dye and Assistant Auditors General Peter Wilson and Ed Rowe flew off in mid-April to attend the annual INTOSAI conference in Manila.

After the conference, they went their separate and varied ways. Peter travelled to China at the invitation of their government. During his visit to this fascinating country, he interviewed prospective CCAF fellowship candidates, and gave several speeches.

Mr. Dye headed for Singapore, Kuala Lumpur and Hong Kong. On his way home, Ed Rowe stopped off in Indonesia to meet a fellowship candidate. Meanwhile, back at 240 Sparks...

## Africa Re-visited

On May Day, Yvan Gaudette, AAG Professional Development Group, flew off on a two-week safari to visit several African countries.

In Nairobi, Kenya and Lagos, Nigeria he'll meet prospective fellowship candidates. While he's in Nairobi, he'll also be checking on the progress of the Kenya - Canada training project.

In Abidjan, Ivory Coast and Lomé, Togo he'll be discussing arrangements for AFROSAI regional seminars on comprehensive auditing. And in Tunis, Tunisia, he'll be discussing arrangements for similar INTOSAI seminars.



Official symbol of World Communications Year 1983 representing "infrastructures"

# Comings & Goings

## A NEW DEPUTY AG

### Ron Warme Becomes Deputy Auditor General Administrative Services Branch



Ronald M. Warme came to the Office in January 1978 following a distinguished career in private industry. An MBA from the University of Western Ontario, Ron served as a Principal in Professional Services before being appointed Assistant Auditor General responsible for Crown corporations in 1979. Last year he was appointed to his present position as the senior executive responsible for providing all central support services through out the Office. Ron's vigorous, innovative and people-oriented style has become well-known to all staff.

Involved in a number of community activities, Ron is also active in sports as a golfer, tennis player and fast-ball player. Most recently he has become a part-time farmer.

## EXECUTIVE PROMOTIONS (PX 1-PX 2)

### M. Otto Brodtrick



became a Principal in April, 1979. In 1981, following executive development leave to the J.F. Kennedy School of Government at Harvard, he was awarded a Master's Degree in Public Administration. Presently working on the Management Characteristics Study, Otto says his hobby is gaining "great pleasure out of pampering guests with luxuriant cooking."

### Lawrence S. Ting



appointed Principal in the Control Evaluation Branch in April 1979, was then on loan to the Department of Energy, Mines and Resources. Now a Principal in the Audit Operations Branch, he has responsibility for the Tier II Study of Internal Audit. Larry is a member of the Corps Council of the Salvation Army.

### Cyril W. Barrass



was Director of Personnel with the Human Resources Branch when he was appointed Principal in April 1979. Now with Professional Services, Cy is the Principal responsible for the Office's overall audit activities in Payroll Cost Management. Much involved in a whole spectrum of community activities, he is also a skier and tennis player.

### John K. (Ike) Prokaska

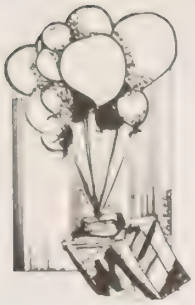


was appointed Principal in the Department and Agencies Branch in 1979. In his present Audit Operations assignment, he is responsible for the comprehensive audit of the Department of Labour as well as for the follow-up of the audit of the Department of Fisheries and Oceans. Ike is also a member of the Standards team of the Standards, Methodology and Research Branch. By avocation a trap-shooter, Ike is a member of the Canadian Olympic body for the sport.

### Vinod Sahgal



was appointed Principal in July, 1980. At that time he was with the Planning/ Reports/Standards Branch. Now a Principal in AuditOperations, he was responsible for the much discussed 1982 comprehensive audit of the Department of Transport – Surface Administration. Vinod is a member of the executive of the Ottawa CA Association.



### Wayne J. Cluskey



Principal since July 1980, is completing the follow- up on the 1980 Comprehensive Audit Report of the House of Commons. In addition to his attest audit responsibilities, his current assignment is auditing the methodology process in the Department of Finance and initiating the Cash-Debt assessment study. Wayne, a member of the Britannia Yacht Club, races a Tanzer 22 sailboat.

## TEN NEW PRINCIPALS

### Michael Adibe



came to the Office in 1980. His career ranges all the way from the Federal Office of Statistics in Lagos, Nigeria through the International Monetary Fund in Washington, D.C., to appointments with the Treasury Board and the Office of the Comptroller General in Ottawa. His educational credentials include diplomas in Statistics from the Institute of Statisticians, London, England; from the Institute of Social Studies, The Hague, Netherlands; and a Master's Degree in Economics from Carleton. He recently completed the comprehensive audit of the International Development Research Centre.

### Susan Elliott



holds degrees in Psychology -- a BA from Queen's and an MA from the University of Ottawa. Before coming to the Office in 1980, her position was Chief, Management, Training and Development, Revenue-Taxation. Susan was Audit Director for the government-wide Audit of Performance Review and Employee Appraisal, which formed Chapter 5 of the 1982 annual Report. Susan, a dedicated long-distance runner, has competed in many marathons such as the New York Marathon and the famous Boston Marathon this April.

### J.R. Charles Carrière



has the distinction of being both a CGA (Québec) and a CA (Ontario). Before coming to the Office in 1982, he was assistant controller with Perrette Dairy Ltd. His most recent work, as Director, has been on the comprehensive audit of the Canadian Employment and Immigration Commission. Charles is also an instructor in the Professional Development Comprehensive Audit courses. An enthusiastic flyer, he is a member of the Ottawa Flying Club.

### Rollande Montsion



came to the Office in 1980. Her education includes a Masters' Degree from the University of Ottawa and a Diploma in Music. She is now completing her work on the comprehensive audit of the Department of Communications and also on the follow-up to the House of Commons audit. Before joining the Office, Rollande held positions with the Public Service Commission as Head of Guidance Service, Student Services Division, and Counsellor in Official Languages. Besides music, Rollande is active in volunteer social work with a focus on crisis counselling.

### Hugh McRoberts



brings a distinguished academic background to the Office. His degrees include a Bachelor's from Queen's, a Master's and Ph.D in Sociology from Carleton. His teaching career began at Queen's and continued at Carleton. Before joining the Office in 1981, he was an Associate Professor at Carleton where he remains Adjunct Professor of Sociology and Anthropology. Now completing his effectiveness study of Statistics Canada, he is working on the

government- wide study of Program Evaluation. Away from the Office and the groves of academe, he is a keen squash player.

### Edward.T. Khalil



began his career with with the Office of the Auditor General of Egypt in Cairo. In Canada, he worked in industry and in private sector accounting firms, joining our Office in 1979 from Thorne, Riddell, Toronto. With a Bachelor of Commerce (Egypt) and his CA designation (Ontario), Ed's most recent work with the Office has been with the audits of Revenue Canada - Taxation and "Loto Canada". His community involvement includes leadership in the Scouts and Cubs.

### Henry De Souza



who has been with the Office on Executive Interchange from Price Waterhouse, joined the Office as Principal, Audit Operations Branch in January 1983. Among his other duties, Henry continues to be responsible for Canada Post Corporation and the Export Development Corporation. Outside the Office, he is involved in church activities and is a keen cricketer.

### Barry Elkin



served as Managing Partner in the Winnipeg Office of Campbell Sharp until his appointment to the Office in October 1982. Among his responsibilities, Barry is the Principal in charge of the audit of Revenue Canada -- Taxation. A good friend of "man's best friend", Barry breeds collies as his extra-curricular hobby.

### Douglas G. Timmins



came to the Office in 1978 on Executive Interchange from Touche Ross and Co. A graduate of Carleton and a CA (Ontario), Doug is attached to Audit Operations Branch. His present audit responsibilities include Canada Post Corporation and Atomic Energy of Canada Limited. Doug is a member of the Board of Directors of Ottawa YM-YWCA.

### S. Alvin Dickens



is now Principal in charge of the Winnipeg Regional Office. Al is a long-standing member of the Institute of Chartered Accountants of Manitoba, having earned his CA designation in 1954. Before joining the Office in 1972, Al served with Millar MacDonald and Company (Deloitte, Haskins & Sells) in Winnipeg; Price Waterhouse and Company in Venezuela; and as a partner with Meyers, Dickens, Norris, Penny and Company in Brandon, Manitoba. Involved in sports activities, Al is a curler and a very competitive golfer.




**And don't forget... every Wednesday, Cine-Midi!**




**N'oubliez pas le mercredi, ciné-midi!**



## Staff Movements

Recently there have been numerous comings and goings among OAG staff members. Anne Gaudet-Lemieux , Estelle Racine and Hélène Fortin have left the Office; Stephen Maubach and Fred Bélanger have retired. Harry Boyce has returned from his Kenya assignment. And new arrivals in the Office are Larry Guthrie, France Descelles-Lahaie, Raymond Cronin, Shayla Mindell, Christine Bellefeuille and Keith Attoe.

Several people have been appointed to new positions: Denise Batalla, Marc Levasseur, Lorraine Maheux-Paquet et Sylvie Rockbrune; others have been promoted: Shirley Baird, Paul Corona, Douglas Connell, Gisèle Côté, Phuong Dang Thi, Madeleine Desroches, Louise Green, Claude Gauthier, Margaret Jaques, Christina Kelly, Normand Lefebvre, Kathyleen Macenko, Joan Moulton, Normand Nadon, Nicole Paisley, Paul-Henri Rhéaume, Arthur Routliffe, Lisa Scardocchio, Marvin Schwartz, Caroline Smallman, Barbara Taylor, Sylvie Trudel and John Wiersema.

## Condolences

Our sympathy to the family of Keith Abel who died on April 12. His untimely death has saddened his many friends and colleagues. Our sympathy as well to Mrs. J.J. Macdonell and her daughter Anne in their loss. We will remember Mr. Macdonell's energy and enthusiasm and his great contribution to the Office.

## Old days, old times, old friends.

Those who have known and worked with Fred Belanger in his 34 years with the Office cannot help feeling a little sad at his retirement this spring. He will be missed not only as a colleague but as a friend -- and Fred's friends are many. Beneath that affable amiable appearance and ready smile, lies a quick wit, a generous spirit and a deep interest in and understanding of people.

Fred was born on July 29, 1924 in Coniston, Ontario near Sudbury. After his early education, he received his BA from the University of Laval in 1946. He then moved to and settled in Ottawa. It was a very young Fred Belanger who arrived at the Office of the Auditor General on January 17, 1949 to begin his career as an Audit Assistant and term employee. A year later, he became a permanent staff member, the first rung of the ladder that he climbed to the rank of director. In his roles as auditor and manager, he continued his studies at Carleton University where he earned a Bachelor of Commerce degree in 1963. In 1967, he obtained his CGA. During his long and and productive career, Fred has worked with many departments, among them the Department of Finance, External Affairs and DSS.

He took part in the United Nations audit in 1969-70 and again in 1979-80. 1972 saw him deeply involved in the work of the Independent Committee for the Review of the Office of the Auditor General (the well-known Wilson Report). From 1976 to 1978, he was the Canadian representative in Brussels as a member of the International Audit Office of the North Atlantic Treaty Organization. On his return to Canada, he had a variety of assignments and projects with Professional Development, the Public Accounts audit, the International Monetary Fund and as a member of the terminology committee. In 1980, he had the rare distinction of serving as internal auditor of the financial statements of our own Office. Fred has outstanding skill and knowledge in audit methodology both legislative and financial.

We know that he will carry into his retirement the enthusiasm, energy and good humour that he brought to his work. And we wish him happy days with his wife Claire who has been his loyal friend and support over the years.



A parting handshake



The French team, Gerry Désormeaux, Lucien Quinty and Janine Denis

*(Continued from page 13)*

Each audit Principal is responsible for seeing that both English and French versions of the chapter convey the desired message. It is only after the Principal, Assistant or Deputy Auditor General and the Auditor General approve the chapter that the six-week printing process can begin.

The Editor in Chief and a Planning Officer from the Printing Bureau work together to schedule the printing and publishing. Nancy prepares a mock-up of the Report in English, Gerry does the same for the French. These mock-ups are sent to the Printing Bureau along with the final "camera-ready" text in both languages and all the graphics and photographs.



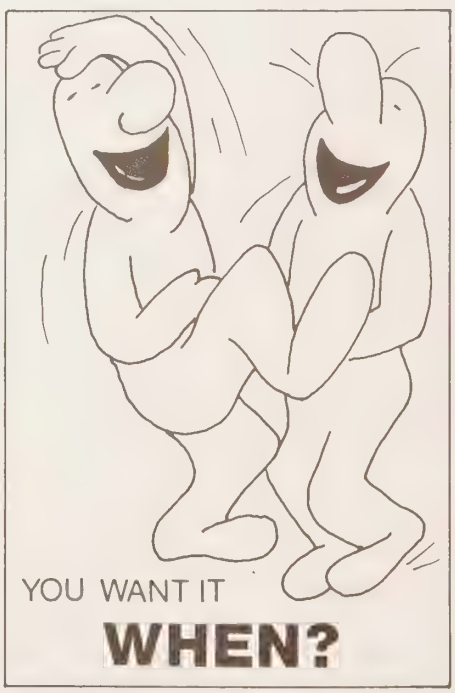
Art Routliffe and Gail Thorson

About six weeks later, some 9,000 English copies and some 4,000 French copies roll off the presses, to be bound and delivered, ready for tabling and distribution. The culmination of all this effort occurs on that day in late November or early December when the Speaker of the House rises to say, "I have the honour to lay upon the table the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons."

The Report for that year may indeed be ended but, like the seasons and history, the cycle repeats itself.

* * *

*[If you want to know what the Reports Group does in its spare time, look on the opposite page for the services they provide. And try them out.]*■



## Need Help in Writing or Editing?

**Try the Services Provided by the Reports Group**

Editing and revising in English and French of:

- annual Report chapters
- special reports
- reports to Crown corporations
- reports to management, including management letters
- executive and administrative memoranda
- papers for publication in journals
- correspondence, internal and external
- opening statements for PAC hearings
- reports on financial statements
- internal discussion papers
- material for presentations

**Substantive editing: logic flow, format, structure**
**Stylistic editing: use of words, tone, clarifying ideas**
**Comparison of English and French texts: content and style**
**Co-ordinating graphics and photographs for the annual Report and other reports**
**Technical verification and research**
**Managing the production, printing and publishing processes for annual Reports, management letters, project reports, special reports**
**Office-wide translation services: co-ordinating and monitoring**
**Writing assistance in both languages**

## Staff Association News Hockey Tournament

On April 21, OAG staff members launched what we expect will be an annual event - a duffers' hockey game. Although a hockey game of "experts" also took place, the real challenge was between the duffers' team from audit operations and the duffers from the rest of the Office.

On each side, an executive line, a duffers' line and a ladies' line faced each other. The lines were so well matched that the only score was a penalty shot by Shirley McMullen against goalie Sylvain Dompierre. Her blistering drive won the game for the all-Office duffers. Jeff Avery of the Ottawa Rough Riders was the popular guest referee who kept the game and players under control.

The regular hockey game was won overwhelmingly by audit operations with a final score 11 to 2. The two-star selection was for ringers Richard Robert and Brian Moriarity who outshone all comers.

And at the social festivities following the game, 'a good time was had by all.'




The sweet kiss of victory. Gary congratulates superstar Shirley.



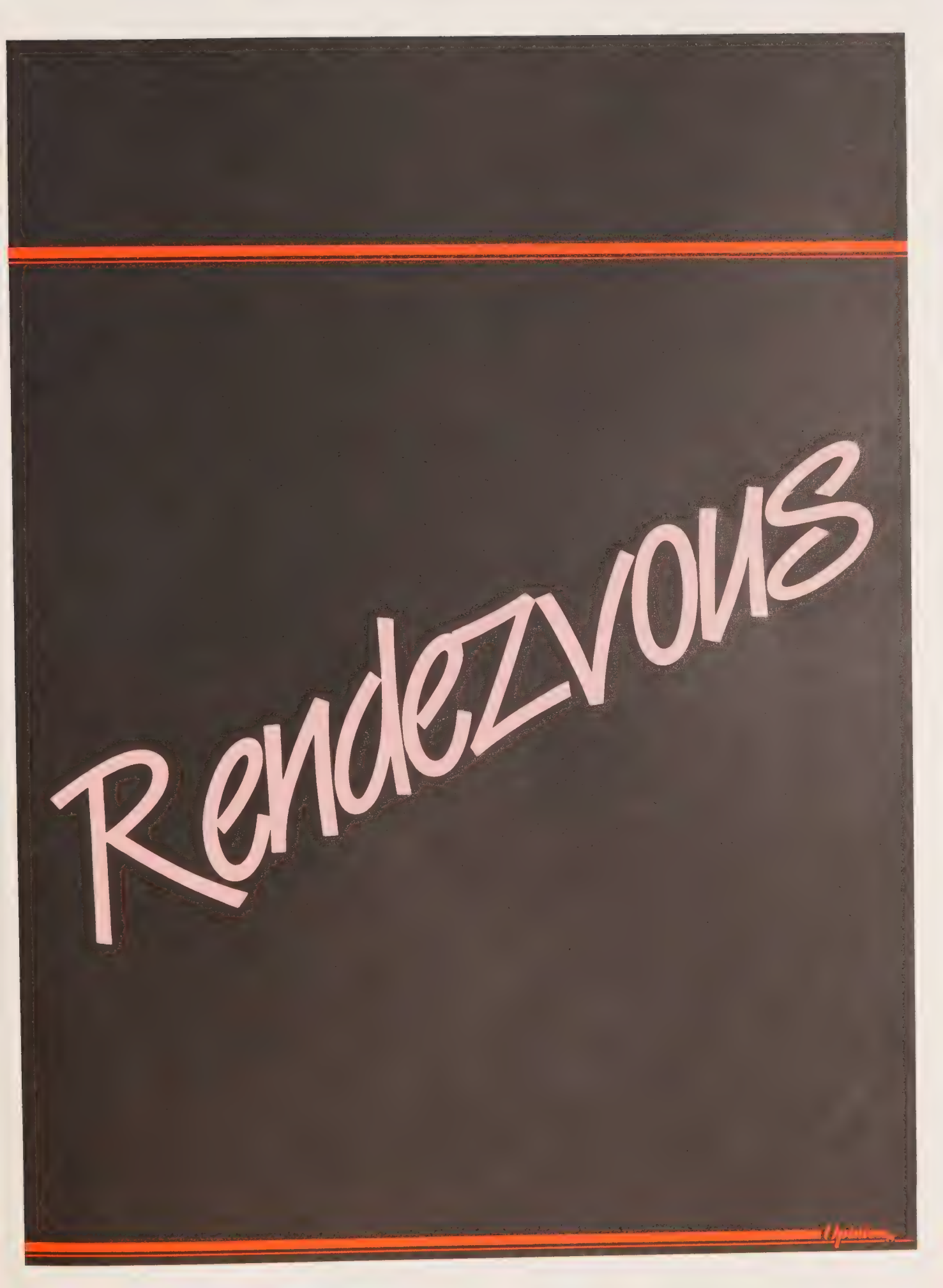
Referee Jeff Avery receives his just award


A crucial face-off


John Koros hangs tough!



Ladies' line plans strategy


Rendezvous

# Opinions

## MAY/MAI

| | | |
|---|---|---|
| May 27 | Principals' Annual Meeting<br>Chairman: Henry McCandless<br>Luncheon Speaker: C.R. "Buzz" Nixon | Government<br>Conference Centre |
| le 27 mai | Réunion annuelle des directeurs principaux<br>Président: Henry McCandless<br>Conférencier invité: C.R. "Buzz" Nixon | Centre de conférence<br>du gouvernement |
| May 30 | Independent Advisory Committee on Government Accounting and Auditing Standards | OAG, 240 Sparks |
| le 30 mai | Réunion du comité consultatif indépendant sur les Normes de comptabilité et de vérification publiques | BVG,240, rue Sparks |

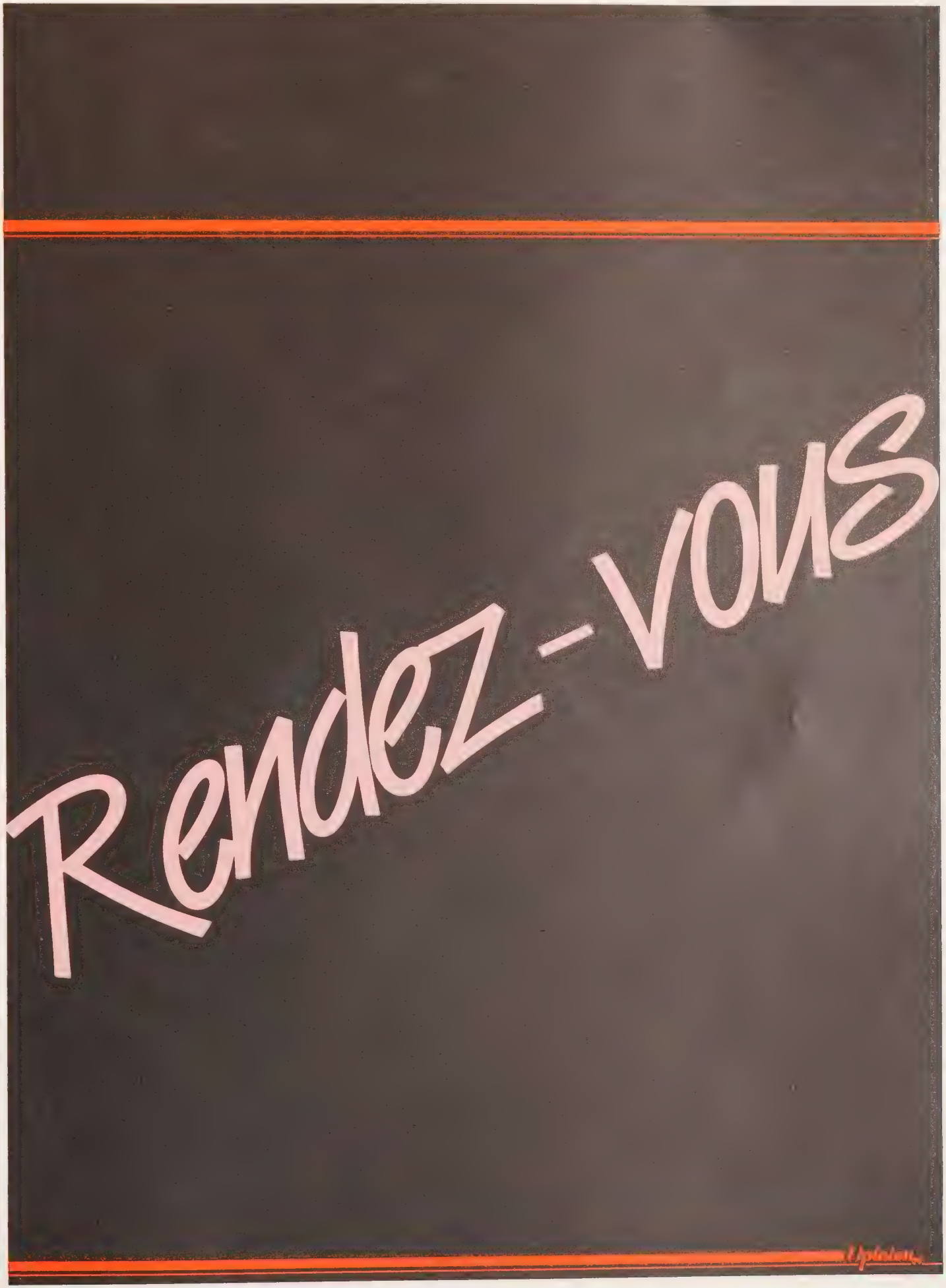
## JUNE/JUIN

| | | |
|---|---|---|
| June 2-4 | Québec Order CGA Annual Meeting | Plaza de la<br>Chaudière<br>Palais des Congrès |
| du 2 au 4 juin | Congrès annuel des CGA du Québec | Hull, Québec |
| June 13-14 | ICAO Annual Meeting | |

| | | |
|---|---|---|
| les 13 et 14 juin | Réunion annuelle de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) | |
| June 18 | Staff Association Family Day<br>Baseball Tournament and Picnic | Brewer's Park<br>Bronson Avenue |
| le 18 juin | Tournoi de balle et pique-nique du BVG -<br>journée de la famille Association récréative du BVG | Brewer's Park<br>rue Bronson |
| June 22 | CCAF Board of Governor's Meeting | Ottawa, Ontario |
| le 22 juin | Réunion du conseil d'administration de la FCVI | |

## JULY/JUILLET

| | | |
|---|---|---|
| July 1 | Institute of Chartered Accountants of Newfoundland<br>Speaker: Mr. K. Dye | Cornerbrook,<br>Newfoundland |
| le 1er juillet | Institut des Comptables agréés de Terre-Neuve<br>Invité d'honneur: M. K. Dye | Cornerbrook,<br>Terre-Neuve |
| July 6,7,8 | RIA Annual Conference | Québec City, Québec |
| les 6,7 et 8 juillet | Conférence annuelle des RIA | Québec, Québec |
| July 11-13 | Canadian Conference of Legislative Auditors<br>Westin Hotel | Toronto, Ontario |
| du 11 au 13 juillet | Conférence canadienne des vérificateurs législatifs<br>Hotel Westin | |
| July 13 | Office Golf Day/Pineview Golf and Country Club | Ottawa, Ontario |
| le 13 juillet | Journée de golf des employés du Bureau/Club de golf Pineview | |
| July 17-23 | North American Conference Institute of Internal Auditors | Detroit, Michigan |
| du 17 au 23 juillet | Conférence nord-américaine de l'Institut des vérificateurs internes | |


Rendez-vous

*(Suite de la page 22)*

intégrée du ministère des Communications et travaille également au suivi de la vérification de la Chambre des communes. Avant d'arriver au Bureau, Rollande était à la Commission de la Fonction publique où elle a fait fonction de chef du service d'orientation au sein de la division des Services aux étudiants et de conseillère pour les Langues officielles. En plus de sa passion pour la musique, Rollande s'occupe beaucoup de bénévolat, plus particulièrement en orientation dans des situations critiques.




Stratégie féminine à l'oeuvre

**LA DIRECTION DU PERFECTIONNEMENT**

La direction du Perfectionnement offre des cours en anglais au cours des mois de juin et juillet.
Vous en trouverez la liste à la page 16 de la version anglaise; ces cours se donneront en français plus tard cette année.

## Nouvelles de l'association des employés
## Tournoi de hockey

Au soir du 21 avril, le personnel du BVG a innové à l'endroit de ce qui pourrait devenir un geste annuel du Bureau: la joute de hockey des cancres. Il y eut également une partie de hockey pour les "vrais" joueurs. Le véritable événement, toutefois, se déroula au niveau des cancres entre les opérations de vérification et le reste du Bureau.

De chaque côté, s'affrontaient une ligne de dirigeants, une ligne de cancres et une ligne de dames. De fait ces lignes étaient tellement bien équilibrées que le seul point compté fut le résultat d'un lancer de punition de Shirley McMullen sur le gardien Sylvain Dompierre. Qui mieux que Jeff Avery des Rough Riders d'Ottawa pouvait contenir l'enthousiasme débordant des joueurs?

La partie de hockey normale fut remportée de haute main par les Opérations de vérification avec un pointage final de 11 à 2. Les spectaculaires Richard Robert et Brian Moriarty éclipsèrent tous les autres figurants.




Récompense bien méritée

*(Suite de la page 10)*

## Postes Canada

Au cours de ces audiences, M. Dye a dit, "Je pense que pour ce qui est de la responsabilité redditionnelle d'une société de la Couronne envers le Parlement, la Loi sur les Postes représente le meilleur modèle que vous trouverez présentement au Canada. J'aime son contenu." La société canadienne des Postes a déjà apporté des améliorations en publiant les renseignements sur son rendement. Également, le ministre responsable doit présenter à la Chambre les directives qu'il a émises à l'intention de cette société ainsi que les coûts prévus de la mise en application. Nous croyons que toutes les sociétés de la Couronne devraient en faire autant.

Au cours de ces audiences, qui ont porté sur la Société canadienne des postes, nous avons également examiné certaines questions non réglées, citées dans le rapport du CCP de l'an dernier et portant sur la vérification intégrée de 1981. La Société a accepté de faire un suivi de la vérification intégrée de 1981 et le président, M. Michael Warren, s'est dit d'accord pour que l'on effectue une autre vérification intégrée.

Le Comité des comptes publics prévoit examiner d'autres chapitres de notre rapport annuel, notamment ceux qui traitent du ministère de l'Industrie et du Commerce, des activités à l'étranger, ainsi que diverses notes de vérification traitant du ministère de l'Expansion économique régionale et de l'ACDI.■ **Bill Woodley**

*(Suite de la page 16)*

L'obligation de rendre compte est une question d'importance primordiale pour tous les Canadiens. Elle est également essentielle à la survie de ce qui devrait être pour nous l'institution qui nous tient le plus à coeur, le Parlement.

En terminant, je vous promets que, tant que je serai vérificateur général du Canada, mon premier souci sera de veiller à ce que l'argent du contribuable soit dépensé à bon escient.■

**Kenneth M. Dye**

*(Suite de la page 24)*

publication. Nancy prépare une maquette du Rapport anglais et Gerry fait la même chose pour le Rapport français. Ces maquettes et le texte final prêt à être photographié dans les deux langues sont envoyés à l'Imprimerie ainsi que les graphiques et les photographies.

Environ six semaines plus tard quelque 9,000 exemplaires en anglais et 4,000 en français du Rapport sont imprimés. Le tout se termine en novembre ou au début de décembre le jour où le président de la Chambre dit: "J'ai l'honneur de déposer sur la table de la Chambre le Rapport du vérificateur général du Canada."

Ainsi le cycle est termineé... pour le moment. Mais l'histoire se répète ...

*[Que fait l'équipe des rapports dans son temps creux? Lisez ceci et vous verrez. Consultez les experts.]*

## Avez-vous besoin de conseils?

**La direction des rapports vous offre:**

La mise au point et la révision des textes français et anglais des:

- chapitres du Rapport annuel
- rapports spéciaux
- rapports aux sociétés de la Couronne
- rapports aux gestionnaires y compris les lettres à la direction
- notes de services du bureau de la direction et des services administratifs
  articles devant être publiés
- communications internes et externes
- commentaires d'introduction aux audiences du CCP
- rapports sur les états financiers
- documents internes pour fin de discussion
- textes des présentations

**Mise au point du contenu: raisonnement, forme et structure**
**Mise au point du style: mots, ton, éclaircissement des idées**
**Comparaison des textes anglais et français - contenu et style**
**Coordination des graphiques et photos des Rapports annuels et autres**
**Révision technique et recherches**
**Gestion de la production, impression et distribution des lettres à la direction, des rapports annuels, périodiques, et spéciaux**
**Coordination des services de traduction et suivi**
**Conseils pour la rédaction de textes dans les deux langues**



Gerry Désormeaux, Lucien Quinty et Janine Denis

*(Suite de la page 13)*

L'équipe de la mise au point française se compose de **Lucien Quinty, Janine Denis et Gerry Désormeaux.** Lucien et Janine mettent au point les chapitres qui ont été rédigés en français ou traduits de l'anglais au français. Gerry comme son homologue Dave est vérificateur. Il dirige l'équipe de réviseurs techniques que lui fournit chaque année la direction générale des Opérations de vérification; cette équipe s'assure que la version française utilise les termes techniques précis et appropriés.

Une bonne partie du travail de l'équipe de la mise au point française se fait à partir de la traduction. C'est une tâche ardue que de s'assurer que les traducteurs aient bien saisi le sens du texte original et c'est un long travail.



Gail Thorson et Art Routliffe

Chaque année, l'on rédige plus de textes en français ce qui permet à l'équipe de la mise au point anglaise d'acquérir, eux aussi, certaines connaissances dans ce que l'on appelle la mise au point ou la rédaction parallèle, domaine de compétence que maîtrise depuis longtemps l'équipe francophone.

En plus de réviser les textes de chaque chapitre, le personnel de la direction des Rapports coordonne la préparation des graphiques et d'autres tableaux du même genre qui seront utilisés dans le Rapport. Gail travaille étroitement avec les graphistes afin de produire les tableaux de la version anglaise et Gerry, lui, s'assure que l'on emploie les bons termes techniques et veille à ce que les graphiques de la version française contiennent les mêmes renseignements que ceux de la version anglaise. Gerry est également responsable des étapes finales de la production de la version française.

Les directeurs principaux doivent s'assurer que les deux versions (anglaise et française) décrivent bien les faits qu'ils veulent souligner et rendent bien leur pensee. Ce n'est qu'une fois que le directeur principal, le vérificateur général adjoint ou le sous-vérificateur général et le vérificateur général ont approuvé le chapitre que le processus d'impression, qui dure environ six semaines, peut commencer.

Le rédacteur en chef ainsi qu'un agent de planification de l'Imprimerie décident ensemble du calendrier de l'impression et de la

*(Suite à la page 25)*

## Roulement du personnel

Il y a eu de nombreux déplacements ces derniers temps et des départs, entre autres, ceux d'Anne Gaudet-Lemieux, Estelle Racine, Hélène Fortin, Stephen Maubach, et Fred Bélanger; le retour de Harry Boyce; l'arrivée au BVG de Larry Guthrie, France Descelles-Lahaie, Raymond Cronin, Shayla Mindell, Christine Bellefeuille et Keith Attoe.

Plusieurs personnes ont été nommées à des postes: Denise Batalla, Marc Levasseur, Lorraine Maheux-Paquet et Sylvie Rockbrune: et d'autres ont reçu des promotions: Shirley Baird, Paul Corona, Douglas Connell, Gisèle Côté, Phuong Dang Thi, Madeleine Desroches, Louise Green, Claude Gauthier, Margaret Jaques, Christina Kelly, Normand Lefebvre, Kathyleen Macenko, Joan Moulton, Normand Nadon, Nicole Paisley, Paul-Henri Rhéaume, Arthur Routliffe, Lisa Scardocchio, Marvin Schwartz, Caroline Smallman, Barbara Taylor, Sylvie Trudel et John Wiersema.

## Condoléances

Toute notre sympathie
... à la famille de Keith Abel qui est décédé le 12 avril dernier. Sa mort prématurée a attristé ses nombreux collègues et amis.
... à l'épouse de J.J. Macdonell et à sa fille Anne, pour la perte d'une personne chère. On se souviendra toujours de son enthousiasme et de son dynamisme. Son souvenir est ineffaçable.

## Départ d'un ami

Ceux qui connaissent Fred Bélanger éprouvent un sentiment de tristesse de le voir quitter le Bureau car ils perdent plus qu'un collègue, ils perdent un ami. Après 34 années auprès du BVG les amis de Fred sont légions. En effet sous son apparence douce et son sourire facile se cachent une sensibilitié rare, un coeur généreux et un esprit pénétrant.

Fred est né à Coniston, Ontario, tout près de Sudbury le 29 juillet 1924. Après avoir terminé ses études primaires et secondaires il obtint son baccalauréat ès arts à l'université Laval en 1946 et vint s'installer à Ottawa.

C'est un jeune Fred qui arriva au Bureau de l'"Auditeur" général le matin du 17 janvier 1949 à titre de "Audit Assistant"; employé à terme il deviendra employé permanent un an plus tard. Il gravit ainsi la longue échelle qui le conduisit au dernier poste qu'il occupa, celui de directeur. Tout en étant vérificateur et ensuite gestionnaire il poursuivit ses études à l'université Carleton où il obtint en 1963 un baccalauréat en commerce. En 1967 il était reçu dans la corporation des CGA.

Fred a travaillé auprès de plusieurs ministères au cours de sa longue et fructueuse carrière notamment le ministère des Finances, les Affaires extérieures et le MAS. Il a participé à la vérification de comptes des Nations Unies en 1969-1970 et encore en 1979-1980. L'année 1972 le trouva participant au travail du Comité du Rapport Wilson. De 1976 à 1978, il représenta le Canada à Bruxelles où il assuma le rôle de membre du Bureau international de vérification de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.

De retour au Canada, il travailla tour à tour à des projets différents entre autres la direction du Perfectionnement, la vérification des Comptes Publics, le comité de terminologie et le Fonds monétaire international. En 1980 il vérifiait les états financiers du BVG à titre de vérification interne. Il possédait une compétence rare dans les diverses méthodes de vérification tant législative que financière.

Toujours de bonne humeur, Fred était un travailleur acharné et participait volontiers à de nombreux projets spéciaux. Nous le voyons partir avec regret, nous lui souhaitons néanmoins une heureuse retraite auprès de sa douce moitié qui l'a toujours si bien appuyé.



Une chaude poignée de main

moment ses tâches de vérification portent sur la Société canadienne des postes et l'Énergie atomique du Canada Limitée. Doug fait également partie du conseil d'administration du YM- YWCA d'Ottawa.

### Edward T. Khalil



C'est au Bureau du vérificateur général d'Égypte au Caire qu'Edward Khalil a débuté sa carrière. Après avoir travaillé dans le secteur industriel au Canada et dans différents cabinets d'experts-comptables, dont le dernier fut celui de Thorne, Riddell à Toronto, il s'est joint ensuite au Bureau en 1979. Il détient un baccalauréat en commerce (Égypte) et le titre de CA (Ontario). Tout récemment, il a participé aux vérifications de Revenu Canada, Impôt et de "Loto Canada". Sa participation aux activités communautaires se concentre surtout aux mouvements scouts et louveteaux, où Edward assume le rôle important de chef.

### S. Alvin Dickens



est maintenant le directeur principal responsable du bureau régional de Winnipeg. Al est membre de l'Institut des CA du Manitoba ayant obtenu son titre comptable en 1954. Avant de se joindre au Bureau en 1972, il a travaillé au cabinet Millar MacDonald et Cie (Deloitte, Haskins & Sells) de Winnipeg; au cabinet Price Waterhouse & Co., au Venezuela, et comme associé dans le cabinet Meyers, Dickens, Norris, Penny and Co. à Brandon, Manitoba. Ses sports préférés sont le curling et le golf.

### Susan Elliott



est diplômée en psychologie; elle a obtenu son baccalauréat à l'université Queen's et sa maîtrise à l'université d'Ottawa. Avant de se joindre au Bureau en 1980, elle était chef de la Formation et du Perfectionnement des cadres à Revenu Canada, Impôt. Susan a été directeur de la vérification d'envegure gouvernementale qui portait sur l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé qui est devenu le chapitre 5 du Rapport annuel de 1982. Susan est une passionnée de la course de fond, a participé à de nombreux marathons y compris celui de New York et le fameux marathon de Boston en avril.

### Barry Elkin



a fait fonction d'associé directeur général au cabinet Campbell Sharp de Winnipeg, avant de se joindre au Bureau au mois d'octobre 1982. Parmi ses responsabilités de directeur principal, Barry a la responsabilité de la vérification de Revenu Canada, Impôt. Il aime tellement s'entourer des "amis fidèles" de l'homme, qu'il est devenu un éleveur de colleys.

### Michael Adibe



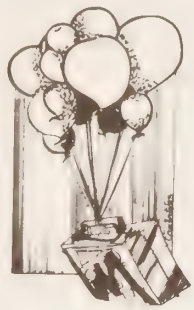
a travaillé au Bureau fédéral des statistiques à Lagos (Nigeria), au Fonds monétaire international à Washington, D.C., au Conseil du Trésor à Ottawa et au Bureau du contrôleur général. Il a obtenu des diplômes en statistique de l'Institute of Statisticians de Londres (Angleterre) et de l'Institute of Social Studies de La Haye (Pays-Bas) ainsi qu'une maîtrise en économique de l'université Carleton. Michael s'est joint au Bureau en 1980. Il a tout récemment terminé la vérification intégrée du Centre de recherches pour le développement international.

### Rollande Montsion



s'est jointe au Bureau en 1980. En plus de ses études régulières, elle a obtenu une maîtrise de l'université d'Ottawa ainsi qu'un diplôme en musique. En ce moment, elle termine un travail dans le cadre de la vérification

*(Suite à la page 26)*



## DIX NOUVEAUX DIRECTEURS PRINCIPAUX

### Lawrence S. Ting



Lorsqu'en avril 1979 Lawrence S. Ting a été nommé directeur principal au sein de la direction générale de l'Évaluation des contrôles, il était alors detaché auprès du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Maintenant qu'il est directeur principal au sein de la direction générale des Opérations de vérification, il est responsable de l'étude de la phase II de la vérification interne. Larry est membre du conseil d'administration de l'Armée du Salut.

### M. Otto Brodtrick



a été nommé directeur principal en avril 1979. En 1981, suite à un stage de perfectionnement des cadres à la J.F. Kennedy School of Government de l'université Harvard, cette institution lui a décerné une maîtrise en administration publique. Il travaille présentement à une étude portant sur les caractéristiques des gestionnaires. Gourmet avant tout, Otto prend plaisir à offrir à ses invités des mets exotiques et succulents.

### Henry De Souza



a été détaché auprès du Bureau par le cabinet Price Waterhouse, en vertu du Programme de permutation des cadres. Au mois de janvier dernier, il s'est joint au Bureau, à titre de directeur principal de la direction genérale des Opérations de vérification. En plus d'autres tâches qu'on lui confie, Henry est toujours responsable de la vérification de la Société canadienne des postes et de celle de la Société pour l'expansion des exportations. Après ses heures de travail, il se consacre à des oeuvres paroissiales. Il est également un bon joueur de cricket.

### J.R. Charles Carrière



a le mérite d'être à la fois CGA (Québec) et CA (Ontario). Avant d'arriver au Bureau en 1982, il était contrôleur adjoint à la compagnie Perrette Dairy Ltd. Son plus récent travail, à titre de directeur, était la vérification intégrée de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. Charles donne également des cours de vérification intégrée dans le cadre du programme de Perfectionnement. Aviateur passionné, il est membre de l'Ottawa Flying Club.

### Hugh McRoberts



La formation académique de Hugh McRoberts est plutôt impressionnante. Il a obtenu un baccalauréat de l'université Queen's ainsi qu'une maîtrise et un doctorat en sociologie de l'université Carleton. Il a débuté sa carrière de professeur à l'université Queen's pour la poursuivre à l'université Carleton. Avant de se joindre au Bureau en 1981, il était professeur adjoint à l'université Carleton. Présentement, il termine une étude sur l'efficacité de Statistique Canada et a participé en même temps à l'étude d'envergure gouvernementale portant sur l'évaluation des programmes. Hugh est professeur adjoint de sociologie et d'anthropologie à l'université Carleton; il est également un passionné du squash.

### Douglas G. Timmins



Venant du cabinet Touche Ross et Cie, Douglas Timmins est arrivé au Bureau en 1978 en vertu du Programme de permutation des cadres. Doug est diplômé de l'université Carleton et détient le titre de CA (Ontario); il est affecté à la direction générale des Opérations de vérification. En ce

## UN NOUVEAU SOUS-VÉRIFICATEUR

### Ron Warme devient sous-vérificateur général de la direction générale des services administratifs



Après une remarquable carrière dans l'industrie privée, Ronald M. Warme s'est joint au Bureau au mois de janvier 1978. Détenteur d'une maîtrise en administration de l'université de Western Ontario, Ron a fait fonction de directeur principal au sein des Services professionnels avant d'être nommé, en 1979, vérificateur général adjoint responsable des sociétés de la Couronne. Il a été nommé à son poste actuel l'année dernière, et à ce titre, est responsable de tous les services centraux de soutien du Bureau. Tous connaissent bien maintenant son style de gestion vigoureux, innovateur et bienveillant.

En plus de participer à de nombreuses activitiés communautaires, Ron s'adonne également à plusieurs sports: il joue au golf, au tennis et est un bon lanceur de balle rapide. Depuis peu, il s'est découvert un penchant pour l'agriculture, et y consacre une bonne partie de ses loisirs.

## DES CADRES PROMUS (PX 1 - PX 2)

### Cyril W. Barrass



Avant d'être nommé directeur principal en avril 1979, Cyril W. Barrass était directeur du Personnel de la direction générale des Ressources humaines. Maintenant il fait partie des Services professionnels et à titre de directeur principal il est responsable de toutes les tâches de vérification du Bureau qui se rattachent à l'utilisation optimale du personnel. En plus de collaborer activement à de nombreuse activités communautaires, Cy joue au tennis et fait du ski.

### John K. (Ike) Prokaska



C'est en 1979 que John K. (Ike) Prokaska a été nommé directeur principal au sein de la direction générale des Ministères et Organismes. Son travail actuel au sein des Opérations de vérification comprend la responsabilité de la vérification intégrée du ministère du Travail ainsi que le suivi de la vérification du ministère des Pêches et Océans. Il fait également partie de l'équipe des Normes de la direction des Normes, Méthodologie et recherches. Ike s'adonne au tir aux pigeons et fait partie du chapitre canadien de l'organisation olympique de ce sport.

### Wayne J. Cluskey



Directeur principal depuis juillet 1980, Wayne J. Cluskey travaille au suivi du Rapport de vérification intégrée de 1980 portant sur la Chambre des communes. En plus d'effectuer des tâches liées à la vérification d'attestation, il vérifie en ce moment la méthodologie qu'utilise le ministère des Finances et entreprend une étude portant sur l'évaluation de l'encaisse et de la dette. Membre du Britannia Yacht Club, Wayne participe à des régates sur son voilier, un Tanzer 22.

### Vinod Sahgal



a été nommé directeur principal au mois de juillet 1980. À ce moment-là, il faisait partie de la direction générale de la Planification, des Rapports et des Normes. Présentement, il est l'un des directeurs principaux des Opérations de vérification; en 1982, il était responsable de la vérification intégrée du ministère des Transports -- Administration des transports de surface, vérification qui a suscité de vives discussions. Vinod est membre du conseil de direction de l'Association des CA, chapitre d'Ottawa.

Monsieur Elmer Staats ancien contrôleur général du G.A.O. des États-Unis était à Ottawa pour assister aux funérailles de J.J. Macdonell. Il en a profité pour rendre une visite à notre Bureau où il s'est entretenu avec M. K. Dye et certains autres cadres supérieurs.

## Visiteur du Sénégal

Du 23 au 25 février dernier nous avons eu la visite de M. Souleymane N'Diaye, agent comptable particulier depuis 1980 de l'Office des Postes et Télécommunications du Sénégal. M. N'Diaye était au Canada depuis six semaines dans le cadre d'un projet de formation organisé par la Banque Mondiale. À Montréal, il était l'hôte d'une société du secteur privé et a visité plusieurs cabinets de la région de la métropole. M. N'Diaye s'est dit très content de son séjour dans la capitale nationale et a bien apprécié les activités que le Bureau (par la personne de Ernie Glaude) avait prévues pour lui. En effet, en plus d'avoir acquis une connaissance générale du Bureau, M. N'Diaye a rencontré plusieurs membres de notre personnel qui travaillent dans les domaines qui l'intéressent plus particulièrement, les Communications et les Postes... Il a même pu s'entretenir avec des associés du cabinet Maheux et Noiseux, covérificateurs de la société Canadienne des Postes. M. N'Diaye m'a avoué avoir trouvé son expérience à Ottawa des plus enrichissantes et a tenu à saluer et remercier, avant de partir, M. Ken Dye et M. Peter Wilson.



Cartes sur table : Ernie Glaude,M. N'Diaye et Jacques Goyer

## Voyageurs inlassables

Le vérificateur général M. Ken Dye et les sous vérificateurs généraux Peter Wilson et Ed Rowe se rendaient tous à la réunion annuelle d'INTOSAI qui a eu lieu à Manille du 18 au 27 avril.

Après la conférence, chacun prenait un chemin différent. Peter faisait route vers la république de Chine où il était l'invité du gouvernement. Il interviewait pour la FCVI, un boursier possible, prononçait des allocutions et visitait ce pays merveilleux.

M. Dye s'acheminait vers Singapour, Kuala Lumpur et Hong Kong tandis qu'Ed Rowe revenait au Canada via l'Indonésie où il rencontrait lui aussi un boursier éventuel.

## Retour en arrière

C'est le dimanche 1er mai que le SVG Yvan Gaudette s'envolait vers les terres Africaines. Pendant deux semaines il traversera ce continent lointain et s'arrêtera dans plusieurs pays.

Il s'entretiendra avec des boursiers éventuels de la FCVI à Nairobi (Kenya) et à Lagos (Nigeria).

Son séjour au Kenya lui fournira l'occasion d'examiner où en est rendu le projet de formation Kenya - Canada.

À Abidjan (Côte d'Ivoire) et à Lomé (Togo) il discutera des préparatifs pour les séminaires régionaux sur la vérification intégrée que propose AFROSAI. Il fera la même chose lorsqu'il fera escale en Tunisie.

## Nouvellistes des régions

Nous avons contacté le BVG dans les régions. Toutes les personnes auxquelles nous avons parlé semblent toutes interessées à la revue. Voici le nom des personnes ressources:

- Halifax - Kevin Potter
- Montréal - André Parson's
- Toronto - Amyad Mahmood
- Winnipeg - Al Dickens
- Regina - Larry Guthrie
- Edmonton - Eila Stenberg
- Vancouver - Alan Beaton

Si vous êtes dans les régions et avez des nouvelles, n'oubliez pas de nous les faire parvenir.

## Bravo à Parise

Bravo à Parise Tremblay diplômée de l'université Laval qui travaille à notre bureau de Montréal et qui s'est classée première de toute le province de Québec en fiscalité lors des examens finals de la corporation des CGA du Québec, et troisième dans tout le Canada... Félicitations Parise!

## Cadres de l'ICCA au BVG

Le vérificateur général recevait, le 22 mars dernier, plusieurs administrateurs de l'Institut des comptables agréés (ICCA). Étaient présents à cette réunion les sous-vérificateurs généraux, les vérificateurs généraux adjoints ainsi que M. Larry Doane, président de l'ICCA, M. Philip Aspinal, 1er vice-président et M. Kenneth Fincham, directeur administratif. M. Glen Ross, président du Comité sur la comptabilité de la vérification des organismes du secteur privé et M. John Kelly, directeur de recherches de ce même comité, assistaient également à la réunion.

L'exposé de Larry Doane décrivait la position officielle prise par l'Institut sur les questions touchant le secteur public. L'Institut a pris position officiellement et son opinion est maintenant bien respectée. On a souligné la nécessité d'améliorer les communications avec le gouvernement. Ken Fincham nous rappela que la conférence annuelle de l'ICCA était prévue pour septembre et se tiendrait à Ottawa. Glen Ross nous mettait au courant des progrès accomplis par le CCVSP. Le Conseil des gouver-neurs donne priorité à la recherche sur le secteur public et en ce moment étudie les rapports finan-ciers des gouvernements fédéral et provinciaux. Cette tâche devrait prendre environ trois ans et cela, sans tenir compte du temps qu'exigeront les travaux de vérification intégrée.

## CCP de l'Ontario à Ottawa

Le vérificateur général M. Ken Dye était l'hôte d'une délégation imposante du Comité permanent des comptes publics de l'Ontario. Ce groupe et leur président M. Patrick Reid visitaient la capitale nationale afin de s'entretenir avec leurs homologues fédéraux. Pendant les quatre jours qu'ils passèrent à Ottawa, ils se sont rendus très souvent sur la colline parlementaire et furent les invités du Bureau le mercredi 2 mars 1983 alors que M. Dye les reçevait à déjeuner.

## Congrès C.G.A.

Trois membres de l'équipe de Robert Lalonde sont membres du Comité d'organisation du congrès C.G.A. du Québec 1983 qui aura lieu à Hull la fin de semaine du 2 juin. Si vous désirez de plus amples renseignements sur cette réunion de trois jours veuillez communiquer avec John Turnbull, Rachel Gervais ou Claude Brunette.

## Sous d'autres cieux

Quelques membres de l'équipe de vérification de Radio-Canada, Tariq Javed et J.G. Latulippe ont accompagné le sous-vérificateur Marcel Ferland dans sa tournée de plusieurs pays d'Europe qui s'est déroulée dans le cadre de la vérification de cette importante société de la Couronne.

Alan Gilmore de la direction des Normes, Méthodologie et Recherches revient d'un voyage d'affaires en Angleterre où il a effectué, à Londres, un travail particulier pour le Bureau.

Richart Hotte et Phuong Dang-Thi du Bureau de Montréal ont séjourné pendant deux semaines dans les Territoires du Nord-Ouest dans le cadre de la vérification du gouvernement de ce Territoire. Pour le mois de mars, la température était plutôt froide soit -35° ..inutile de dire qu'ils ne sont pas allés faire des marches dehors souvent!



# James J. Macdonell

Lorsque James Macdonell est venu à Ottawa, il a apporté à sa tâche des idées nouvelles, de l'enthousiasme, du dynamisme et, par-dessus tout peut-être, un dévouement et un désir certains de veiller à ce que les Canadiens obtiennent une valeur suffisante pour leur argent. Car sa conviction était que le contribuable doit avoir l'assurance que les deniers publics sont dépensés à bon escient. Et c'est dans cette optique qu'il a introduit dans notre système la notion de la vérification intégrée des comptes.

Il ne cessait de rappeler aux parlementaires que les crédits affectés par la Chambre proviennent des contribuables et que c'est dans cet esprit qu'ils doivent être dépensés et comptabilisés. Ce faisant, madame le Président, Jim Macdonell a laissé aux Canadiens quelque chose de très précieux.

*L'honorable Donald J. Johnston dans sa déclaration à la Chambre le 23 mars 1983*

Il possédait aussi beaucoup d'énergie, une détermination tenace et une merveilleuse habileté à communiquer ses solutions, ses idées et sa vision des choses.

Ce qui le caractérisait le mieux, cependant, était sa sensibilité envers les gens. Pour Jim, tout tournait autour de ceux avec qui il travaillait. Il voyait les problèmes en termes des gens concernés. Il possédait le don rare de pouvoir reconnaître les qualités uniques des gens de diverses formations...Jim était incroyablement loyal envers les gens qui l'entouraient et, en retour obtenait leur loyauté. C'est là, la clé de son grand succès. Il exigeait l'excellence de ses collègues mais, pour lui, l'excellence consistait à faire de son mieux pour une tâche donnée; ce n'était pas quelque chose de théorique ou utopique. Il appuyait ses collègues dans leur succès comme dans leurs échecs. Il ne leur demandait que le meilleur d'eux-même, leur bonne volonté et leur honnêteté. Cette dernière qualité fut une de ses caractéristiques.

*Extrait de l'éloge prononcé par Michael H. Rayner, lors de la messe funèbre du 25 mars 1983*

Il savait que pour être vraiment libre un peuple devait connaître les faits et gestes des dirigeants qu'il a élus.

*Traduction libre - éditorial du Globe & Mail du 23 mars 1983*

La mort de l'ancien vérificateur général J.J. Macdonell a ravi au peuple canadien un citoyen dévoué qui s'est acharné à améliorer la gestion financière au gouvernement et qui y a laissé son empreinte... Il était respecté de tous et mérite la reconnaissance de la nation.

*Traduction libre - éditorial de l'Ottawa Citizen du 24 mars 1983*

Je rends hommage

> à un homme qui continuera d'influencer longtemps les nombreuses activités qui se dérouleront non seulement dans la Capitale nationale mais dans tout le pays; à un être qui possédait une riche personnalité - souriante et généreuse - que l'on n'oubliera jamais.

Les paroles bien connues que Robert Burns adressait aux enfants de l'Écosse me viennent à l'esprit en ce moment; on pourrait même croire qu'elles ont été écrites spécialement pour Jim:

From scenes like these old Scotia's grandeur springs,
That make her loved at home, revered abroad;
Princes and lords are but the breath of kings,
'An honest man's the noblest work of God'.

Ensemble, levons nos verres non à la mémoire de J.J. Macdonell mais à sa présence parmi nous...

*Paroles prononcées par Kenneth M. Dye lors de la réception qui suivait les funérailles du 25 mars 1983*

Avant de passer au vote sur ces propositions de financement, le Parlement devrait connaître parfaitement les répercussions directes ou indirectes qu'aura le financement proposé sur les deniers publics. Le gouvernement contrôlerait les engagements, les emprunts et les dépenses en examinant et en approuvant les budgets d'exploitation et d'investissements.

Il faudrait que le gouvernement puisse également s'assurer que les responsabilités particulières d'une société ainsi que les rôles et les responsabilités des directeurs et des administrateurs soient nettement définis. Cette société devrait recevoir une orientation quant à sa politique; on devrait de plus voir à ce qu'elle possède des objectifs et un système de communication bien établis.

De leur côté, les sociétés propriété de la Couronne devraient bien comprendre les pouvoirs qui leur sont attribués et respecter les directives gouvernementales. Le gouvernement devrait contrôler le rendement de ces sociétés afin de s'assurer que les directives qu'il a émises soient observées et les objectifs établis atteints.

Le Parlement devrait avoir l'occasion d'évaluer également le respect des textes de loi, la réalisation des objectifs énoncés et approuvés et la pertinence des rôles et des responsabilités définis.

Les rapports constituent peut-être l'un des éléments les plus importants de l'obligation de rendre compte.

Le gouvernement devrait établir des normes quant à la planification, au rendement et à la réalisation des objectifs et devrait s'assurer que les rapports sont bien rédigés au moment propice. Le Parlement devrait être avisé des exigences relatives à la rédaction de rapports; en outre, il devrait avoir l'occasion d'évaluer régulièrement ces rapports.

## Les deniers publics

Ceci peut sembler difficile; toutes ces recommandations semblent énormes; toutefois, cela s'impose si l'on veut contrôler adéquatement le flot des milliards de dollars des contribuables.

Je le répète, c'est une question fort importante et l'enjeu et considérable.

Comme j'en faisais la remarque dans mon Rapport, je constate que le public et les fonctionnaires fédéraux sont de plus en plus conscients que l'obligation de rendre compte est d'une grande importance et que les ressources du trésor public doivent être utilisées à bon escient et sagement. Je suis convaincu que les cadres supérieurs des ministères fédéraux en sont conscients et qu'ils sont prêts à relever le défi.

Je sais également que certains contribuables se demandent si l'on utilise sagement et avec un souci de l'économie les fonds qu'ils confient au gouvernement.

Il faut pouvoir fournir aux citoyens canadiens cette assurance si l'on ne veut pas détruire leur confiance dans le système et les institutions politiques de la nation.

Voilà pourquoi l'obligation redditionnelle est importante. Voilà pourquoi un examen public et minutieux des comptes et des activités de tous ceux qui utilisent les deniers publics s'impose.

Cette question de responsabilité influe également beaucoup sur la perception qu'on les gens de l'importance du Parlement. Les Canadiens voudraient que les députés qu'ils élisent à la Chambre des communes, peu importe le parti qu'ils représentent, tiennent vraiment les rênes des affaires du pays.

Dès le début de notre système parlementaire, les députés de la Chambre des communes ont réussi à assumer le contrôle des deniers publics et des crédits parlementaires garantissant ainsi leur autorité et leur prestige auprès du peuple.

Toutefois, comme je l'ai déjà mentionné, il est fort possible que ce contrôle financier échappe peu à peu à la Chambre des communes. Nous ne saurions permettre que le Parlement devienne le maillon faible de la chaîne du processus de responsabilité financière.

C'est pourquoi je me suis permis d'aborder ce sujet avec vous aujourd'hui.

*(Suite à la page 25)*

Toutefois, dernièrement, plutôt que de faire appel au Parlement, le gouvernement émettait, à l'intention des sociétés en question, ce qu'il appelle des "lettres d'accord". Les lettres d'accord assurait à l'institution financière concernée la garantie du gouvernement au crédit accordé. Cette lettre se voulait une solution d'urgence temporaire lorsque le Parlement ne siègeait pas. Ainsi, ce processus, permet de contourner l'approbation du Parlement.

Éventuellement, le gouvernement doit obtenir l'autorisation du Parlement afin de convertir la lettre d'accord en une garantie de prêt, mais entretemps, l'argent à bel et bien été avancé, l'affaire est conclue, et le Parlement ne fait qu'entériner le fait accompli.

À titre de vérificateur du Canada, l'affaire Canadair me paraît beaucoup plus grave puisque nous n'avons pu trouver aucun critère ni objectif précis qui pourrait justifier un tel crédit, permettre de le continuer ou de le mener à terme. En effet, rien ne garantit que la somme de 1,35 milliard de dollars sera suffisante. (Depuis que j'ai prononcé ces paroles il y a trois mois, mes préoccupations semblent se concrétiser.)

Je répète que je ne veux pas dire que le gouvernement ne devrait pas participer à l'entreprise de l'énergie, ni aider les industries telles que l'industrie aérospatiale, Canadair, ni en dernier ressort, prêter de l'argent. De fait, il incombe au gouvernement de prendre de telles décisions et d'obtenir l'approbation du Parlement à cet égard.

Ce qui me préoccupe surtout c'est que le Parlement a besoin qu'on lui rende pleinement compte de toute dépense des fonds publics.

## La solution

J'ai beaucoup parlé aujourd'hui des défauts du système actuel. Il serait sans doute bon de songer aussi aux solutions possibles.

Je tiens à souligner que c'est dans l'arène politique que se trouveront les solutions aux problèmes et que c'est au gouvernement et au Parlement de les mettre en oeuvre. Toutefois, j'aimerais vous décrire les éléments qui devraient, à mon avis, constituer le cadre de l'obligation de rendre compte.

Tout d'abord la loi qui crée la société devrait en préciser très clairement le statut et le mandat. Les modalités de financement devraient y être nettement décrites et les moyens de les contrôler bien indiqués. Finalement, l'on devrait pouvoir obtenir suffisamment de renseignements qui permettraient de déterminer si la société en question atteint les objectifs sociaux qu'on lui a fixés initialement et si elle a sa raison d'être.

Lors de la création d'une nouvelle société, le Parlement devrait en connaître les objectifs et les raisons qui justifient ce genre d'organisation. Les députés devraient également en connaître les pouvoirs, le rôle et les responsabilités ainsi que la portée de la vérification indépendante dont elle fera l'objet et le choix du vérificateur.

Une fois que la société a été mise en exploitation, le ministre compétent devrait, dans ses rapports, renseigner le Parlement sur son fonctionnement. Le gouvernement, par l'entremise de ses organismes centraux, devrait évaluer ces rapports ainsi que les progrès accomplis. Les modifications devraient être soumises au Parlement, le cas échéant.

Si l'on veut que l'obligation de rendre compte soit efficace il est essentiel que le Parlement participe tant à la mise sur pied qu'au contrôle des sociétés de la Couronne. Nous avons constaté que le système actuel peut donner lieu à des abus. En effet, l'on peut facilement invoquer un état de crise et se soustraire à l'autorisation du Parlement.

Quant au financement, le gouvernement devrait évaluer les besoins financiers de la société concernée et conseiller au Parlement le meilleur genre de financement, que ce soit l'achat d'action, le prêt ou le crédit. Ainsi, le gouvernement serait tenu de donner les raisons expliquant le besoin de financement supplémentaire à même les deniers publics. Elle devrait faire connaître au Parlement le genre de financement suggéré, le montant requis et la période pendant laquelle elle en aura besoin.



*(Suite de la page 5)*

## Questions-clés

Au cours des cinq ou six dernières années, les députés ont pu obtenir cette assurance de la majorité des ministères et organismes fédéraux et de certaines sociétés de la Couronne. Cette assurance découle de cette nouvelle méthode de vérification, une vérification plus poussée, qu'effectue mon Bureau. Il s'agit de la vérification intégrée ou, comme on l'appelle communément la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette nouvelle méthode de vérification des finances publiques dépasse la simple vérification des états financiers. Elle permet d'évaluer la gestion des ressources prises à même l'argent des contribuables. Mes équipes de vérification demandent aux ministères et aux organismes qu'elles vérifient: "Comment évaluez-vous votre gestion?"

La vérification intégrée est un examen détaillé qui comprend la planification générale aussi bien que le rendement de chaque individu. Elle comprend également la revue des normes de rendement et l'évaluation des systèmes qui fournissent à la direction l'information nécessaire sur l'obtention des objectifs fixés. Elle vérifie la qualité de l'analyse des écarts au plan et aux normes ainsi que la célérité des mesures correctives prises et leur efficacité. La vérification intégrée a été conçue afin de déterminer si l'on a obtenu l'optimisation de ses ressources.

Ce n'est donc pas surprenant que les directeurs de certaines sociétés de la Couronne n'affichent pas un enthousiasme délirant envers la vérification intégrée. Certains ministres peuvent également trouver la vérification financière traditionnelle plus rassurante que la nouvelle méthode de vérification plus poussée qu'est la vérification intégrée.

Certains administrateurs de sociétés de la Couronne perçoivent la vérification intégrée comme une entrave à leur liberté. Ils soutiennent qu'elle pourrait même ralentir leur pouvoir concurrentiel sur le marché.

Il y a des dangers bien sûr, mais c'est inévitable. Une organisation qui a été créée afin de réaliser des objectifs communautaires et qui est financée à même les deniers publics doit s'attendre à ce que le Parlement examine attentivement ses activités.

J'admets que certaines sociétés de la Couronne ont besoin de plus de liberté de manoeuvre et de décision. Toutefois, c'est le Parlement seul qui doit déterminer si elles atteignent leurs objectifs. En effet, le Parlement devrait pouvoir décider, à l'occasion, si une société particulière doit continuer à opérer à titre d'organisme de la Couronne.

## Entreprises d'importance

Comme je l'ai mentionné précédemment,certaines sociétés de la Couronne sont des entreprises d'importance. Au cours des dernières années, deux d'entre elles ont déclaré avoir déboursé environ 4 milliards de dollars. Et cela pour trois programmes seulement. D'ailleurs, le vérificateur, lui, prévoit de sérieux problèmes dans deux des trois programmes.

Prenons le cas de Petro-Canada qui s'est porté acquéreur de Petrofina pour la somme de 1,7 milliard de dollars. Mon mandat ne me demande pas de critiquer la décision de la société d'acheter Petrofina ni les raisons qui l'ont entraînée. Cette question incombe aux politiciens.

Mon Bureau a toutefois voulu savoir si ceux qui ont pris la décision avaient bien analysé la transaction au préalable. Nous n'avons trouvé, nulle part au gouvernement, ni analyse, ni évaluation de cette acquisition. Puisqu'une telle évaluation n'existait pas, nous n'avons pu déterminer si le montant de 1,7 milliard de dollars déboursé par le gouvernement avait été versé en tenant dûment compte des principes d'économie.

## Lettres d'accord

Prenons également l'exemple de Canadair, à qui l'on a garanti 1,3 milliard de dollars par l'entremise de "lettres d'accord". Normalement, lorsqu'un gouvernement veut se porter garant du financement d'une société dont il est propriétaire, il demande au Parlement de garantir un prêt envers la société nécessiteuse.

des ministères vérifiés et ensemble décident des modifications qu'ils jugent nécessaires.

Tout au long de ce processus, la responsabilité des chapitres incombe aux directeurs principaux. Bien que ces révisions puissent entraîner des suggestions utiles c'est au directeur principal que revient la responsabilité finale de s'assurer de la justesse, cohérence, clarté et irréfutabilité du texte. Afin de permettre au directeur principal de se concentrer sur le contenu du rapport de vérification, la direction des Rapports se charge de toutes les activités d'ordre technique qu'exige la production du Rapport.

Le rédacteur en chef conserve au dossier l'original de chaque chapitre durant tout le processus et voit à ce que les modifications que demandent les directeurs principaux soient bel et bien effectuées par l'unité du traitement de la copie. C'est ainsi que seul le chapitre "officiel" est transmis aux réviseurs. En outre, cela permet l'utilisation maximale des installations centrales du traitement de la copie au cours de la période de préparation du Rapport.

**Diane Spratt**, qui contrôle les activités de cette partie du processus, n'arrête pas du mois de mai au mois d'octobre; elle s'assure que les ébauches soient transmises à l'unité du traitement de la copie et que celles-ci soient retournées à temps tel que le demandent les directeurs principaux. En collaboration avec le personnel préposé à la photocopie elle voit également à ce que les directeurs principaux obtiennent le nombre de copies qu'ils désirent au moment où ils en ont besoin.

La mise au point du Rapport exige une collaboration étroite entre le personnel de l'unité du traitement de la copie, de la photocopie et des graphiques et des autres services de la direction de l'Administration. Toutes ces personnes travaillent avec acharnement afin que le Rapport annuel, rédigé dans les deux langues officielles et qui représente deux volumes,soit envoyé chez l'imprimeur à temps. On pourrait dire que la direction des Rapports produit, en fait, deux Rapports annuels distincts - l'un en anglais et l'autre en français. Le travail doit se faire deux fois et, tout changement de sens ou de forme dans une langue exige un changement dans l'autre idiome. L'équipe de la mise au point anglaise se compose de Nancy Murphy, **Gail Thorson et Dave Hackett**. En plus de surveiller la mise au point, la traduction, la révision et la production interne, Nancy doit voir à l'impression et à la publication du Rapport dans les deux langues officielles. En plus de coordonner les graphiques, les photographies et les légendes, Gail met au point avec Nancy les chapitres anglais du Rapport annuel, assiste aux réunions des comités consultatifs de vérification et s'entretient avec les directeurs principaux afin de s'assurer que chaque chapitre est aussi clair et concis que possible. Dave, vérificateur de profession, est responsable du contrôle et de la recherche techniques. Chacun son métier: Gail voit à faire accorder chaque participe tandis que Dave s'efforce de vérifier chaque chiffre, chaque détail.

*(Suite à la page 24)*



Gail Thorson et Dave Hackett passent le texte au peigne fin

du Rapport qui se succéderont jusqu'en décembre.

Ce processus débute lors de la séance d'information qui a lieu, habituellement, au printemps. C'est l'occasion rêvée pour tous ceux qui participent à la rédaction, la révision, la mise au point des textes, d'exprimer leurs inquiétudes, leur divergence de points de vue et de partager l'expérience acquise lors des rapports précédents. Le rédacteur en chef leur fait connaître le calendrier de production qui a été établi en collaboration avec un représentant de la direction des Opérations de vérification. Nancy prépare aussi le calendrier des diverses étapes de la préparation du Rapport à partir de la rédaction de la première ébauche d'un chapitre à la présentation de la version finale à la Chambre. Des dates limites échelonnées sont fixées afin d'assurer que chaque rapport de vérification reçoive l'attention qu'il mérite. Au cours de cette séance, Nancy décrit également les modifications qu'elle désire apporter au concept et à la présentation. Dans le Rapport de 1983, les messages essentiels se trouveront au chapitre I et le résumé des constatations et recommandations de vérification, au début de chaque chapitre. Cette présentation cadre bien avec le style clair et précis que le vérificateur général préconise.

Tout au long de ce processus le directeur principal a la responsabilité de "son" chapitre. Celui-ci découle des lettres à la direction remises aux organismes vérifiés. Ces lettres, fruit d'un travail ardu de vérification, permettent de cerner les questions d'importance que le Rapport annuel portera à l'attention du Parlement et donnent à la gestion de l'organisme vérifié le temps de remédier à la situation avant que le Rapport ne soit publié.



Diane Spratt et Bob McElhone admirent le résultat

Le directeur principal renvoie les rapports de vérification et rédige la première ébauche du chapitre, habituellement à la fin de mai ou au début de juin, et la remet au rédacteur en chef. Le rédacteur-réviseur chargé du chapitre fait la mise au point de l'ébauche et recommande les améliorations nécessaires notamment dans le choix du vocabulaire, la présentation et la structure logique du texte. Une fois que le directeur principal intéressé a accepté les modifications et améliorations suggérées, la direction des Rapports voit à ce que les textes soient acheminés à l'unité du traitement de la copie et qu'il y ait suffisamment de photocopies de ce qu'il est convenu d'appeler "l'ébauche du directeur principal".

Et les révisions se succèdent. L'ébauche du directeur principal est remise à un comité consultatif de vérification, qui en fera l'examen et donnera ses commentaires, ainsi qu'au responsable de la Révision centrale qui fait un examen critique du contenu et du raisonnement sous-jacent au chapitre. Ce dernier vérifie la pertinence des preuves à l'appui des recommandations ainsi que la clarté et l'importance des exemples utilisés pour préciser certains points ou mieux décrire certaines observations. Il tente également de trouver des réponses aux questions pertinentes que pourraient poser, une fois le Rapport publié, les membres du Comité des comptes publics et les journalistes. Les cadres supérieurs de notre Bureau discutent des ébauches avec les administrateurs



# Le Rapport annuel

Chaque année, de nombreuses personnes cherchent avidement à rendre dans un texte de qualité plus d'un demi-million de mots provenant d'une douzaine de rédacteurs et à les traduire comme le mérite le tour de force de l'année: le Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes.

Le Rapport annuel du Bureau de la vérification, qui est aussi volumineux qu'un roman et qui cache autant de rebondissements imprévus, traduit un effort intellectuel certain et déploie une logistique complexe qui n'a que très peu d'égal au pays.

Le Rapport présente les résultats de deux genres de vérifications: la vérification intégrée des ministères et organismes du gouvernement fédéral et les études d'envergure gouvernementale portant sur des sujets tels que les méthodes de passation des marchés, la gestion des heures supplémentaires et l'obligation qu'ont les sociétés de la Couronne de rendre compte de leurs activités.

La production et la publication du Rapport incombent à la direction des Rapports qui est rattachée au Cabinet du vérificateur général. Cette équipe, sous l'habile direction de son rédacteur en chef **Nancy Murphy**, doit assumer la tâche importante de transformer les rapports des vérificateurs en un texte qui soit plus apte à renseigner convenablement notre client, le Parlement. Suite à l'évaluation des systèmes et des méthodes de gestion de l'administration fédérale par le vérificateur général, il incombe au Parlement d'étudier la question et de prendre les mesures qui s'imposent.

Bien que le Rapport annuel s'adresse d'abord aux députés et aux membres du CCP, le grand public ou le contribuable s'y intéresse aussi, curieux de savoir ce que le Parlement a fait de l'argent qu'on lui a confié; les médias se chargent d'aiguillonner cette curiosité. La télévision, la radio et les journaux attendent avec impatience la publication du Rapport et lui donnent pour quelque temps une place de choix. Le jour où le Rapport est déposé, une centaine de journalistes, rédacteurs, caméramen, techniciens et photographes se rassemblent dans une grande salle de réunions des édifices du Parlement afin de connaître le contenu du Rapport et d'en informer le public.

Ce n'est pas une tâche facile que de s'assurer que le Rapport réponde aux exigences de ses nombreux usagers. Les médias doivent pouvoir saisir rapidement les faits essentiels et les transmettre à leur auditoire. C'est pourquoi les constatations et recommandations qui constituent la trame du Rapport doivent être énoncées clairement et précisément afin qu'elles puissent être utiles aux députés et aux membres du CCP. Plus ils comprendront, mieux ils agiront.

La rédaction, la révision, la mise au point, la traduction et l'impression du Rapport constituent les diverses étapes d'un long processus. Habituellement, les vérifications se terminent au mois d'avril et la date limite de présentation au Parlement est fixée pour la fin du mois de novembre ou début de décembre. Un Rapport n'est pas aussitôt terminé que l'on a amorcé la planification du Rapport suivant. En ce moment, les vérifications sont terminées et les personnes affectées au Rapport de 1983 sont déjà à l'oeuvre effectuant les différentes activités des phases de production



Nancy Murphy et Diane Spratt vérifient le calendrier

## Programme de transport ferroviaire

La première réunion du CCP portant sur ce programme a eu lieu le jour où le gouvernement a déposé ses prévisions budgétaires qui accusaient un déficit éventuel, pour VIA Rail, de plus de $750 millions. Puisque le programme n'a pas réussi à réduire les subventions fédérales autant que le voulait le gouvernement, le CCP a débattu la question d'avoir des prévisions réalistes des dépenses de VIA. VIA Rail a commencé à analyser en détail le marché; le ministère des Transports étudie en ce moment les demandes de transport.

Le Comité a discuté plusieurs recommandations de notre Rapport ainsi que les suggestions de VIA Rail qui amélioreraient la gestion du programme. Nous y retrouvons plusieurs questions importantes.

- La nécessité de préciser les rôles et les liens entre les participants au programme de transport ferroviaire et la nécessité d'une discussion par le Parlement du mandat et des objectifs de VIA. Le ministère prévoit faire une déclaration importante sur sa politique concernant les services voyageurs du chemin de fer à l'avenir. VIA a suggéré que le Parlement devrait adopter une loi distincte sur VIA Rail.
- Le besoin d'élaborer des critères contre lesquels on peut mesurer le rendement de VIA et évaluer ses besoins en capital. VIA a également laissé entendre qu'il fallait établir clairement les objectifs en matière de politique pour la Société.
- La nécessité d'examiner minutieusement les plans du budget d'investissements et du budget de fonctionnement de VIA.
- Le besoin d'une vérification indépendante des activités de VIA.

Bon nombre de ces suggestions seraient également utiles à d'autres sociétés propriété de la Couronne.

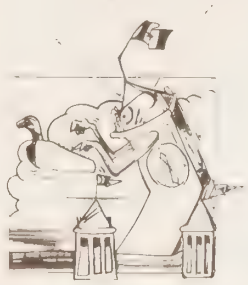
## Programme de transport maritime

La présence de représentants de CN Marine a permis au Comité d'examiner les sérieuses répercussions qu'entraîne l'obtention de fonds auprès du Fonds du revenu consolidé avant qu'un besoin ne se manifeste. La discussion a porté sur le paiement anticipé de $25 millions qu'avait versé le ministère des Transports à CN Marine et que celui-ci avait transféré à un compte de banque inscrit au nom d'un constructeur de navires, en fiducie pour le CN Marine. Au cours de l'audience, le sous-ministre des Transports a admis qu'il n'aurait pas dû effectuer le paiement anticipé sans avoir obtenu d'abord l'approbation du ministre. CN Marine n'admet aucune responsabilité quant à la décision, et dit avoir simplement transmis la proposition du constructeur de navires et avoir respecté la décision du ministère des Transports dans cette affaire. Cependant, M. Dye a consigné au procès-verbal certains documents selon lesquels le rôle de CN Marine avait été sensiblement plus important que la simple communication de renseignements.

Dans le cas de CN Marine, le Comité a également eu l'occasion d'examiner une filiale qui, au dire d' un membre du Comité, se "dissimulait" derrière la société mère. Avant l'audience, nous avions demandé à la société mère de plus amples renseignements sur certaines opérations de CN Marine, notamment un paiement de $163,000 effectué à un constructeur de navires. Au cours de l'audience, CN Marine n'a pas acquiescé à la demande du Comité de lui fournir ces documents, en renvoyant cette demande au président du CN. À la fin de l'audience, le vérificateur général déclara qu'il exigerait de voir les documents s'il le jugeait nécessaire; ceci résoudrait les questions en suspens. Depuis ce temps, le ministre des Transports s'est entretenu avec le président de CN et a déclaré publiquement que les documents seraient mis à la disposition du vérificateur général.

Au cours de ces audiences, on s'est penché également sur la vérification de l'élément optimisation des ressources des opérations de CN Marine tel que nous le recommandions dans notre Rapport. CN, CN Marine et le ministère des Transports négocient en ce moment les modalités d'un mandat élargissant la portée de la vérification cette année.

*(Suite à la page 25)*





## Procédure parlementaire "rajeunie"

La Chambre a adopté pour l'année 1983 quelques nouveaux règlements afin d'améliorer la procédure parlementaire. Il y aura:

- Un calendrier parlementaire fixe de 175 jours de séances (en comparaison d'une moyenne de 165 jours au cours des quelques dernières années). Celui-ci comprendra les congés à l'occasion de Noël, de Pâques, du jour du Souvenir et des jours de congés en juillet et en août.
- Des séances de jour plus nombreuses qui commenceraient en général à 11 heures pour se terminer à 18 heures (sauf le mercredi où les séances débuteront encore à 14 heures). La Chambre ne siégera que rarement le soir et seulement dans des cas exceptionnels.
- Des discours de plus courte durée, soit 20 minutes au lieu de 40; il y aurait cependant une période de dix minutes après chaque discours permettant la réfutation ou le contre-interrogatoire.
- Des comités comprenant moins de membres, la plupart auront leur nombre réduit de moitié.
- Des pouvoirs supplémentaires pour les comités, soit le pouvoir d'exiger une réponse du Parlement à l'égard d'un rapport d'un comité particulier et celui d'amorcer des études de rapports annuels des ministères et organismes.

## Réforme parlementaire

L'année 1983 promet de nombreuses modifications, celles ci-devant mentionnées ont été recommandées par le Comité parlementaire spécial qui étudie à fond les différentes réformes possibles. C'est pourquoi les membres de ce Comité ont écouté attentivement, le 1er février, les propos du vérificateur général, du secrétaire du Conseil du Trésor et du contrôleur général à savoir, comment le Parlement pouvait mieux contrôler les dépenses des deniers publics. Le Comité ne s'est pas encore prononcé officiellement sur cette question mais on s'attend à ce qu'il produise d'autres rapports.

## CCP: audiences sur les sociétés de la Couronne

Après les vacances de Noël, un nouveau Comité des comptes publics moins nombreux a entrepris une série de huit audiences portant sur l'obligation redditionnelle des sociétés propriété de la Couronne. Cette question importante soulignée dans notre Rapport annuel de 1982, avait déjà attiré l'attention du Parlement au mois de décembre alors que l'Opposition avait choisi d'en discuter pendant toute une journée. Le président du Conseil du Trésor, M. Herb Gray, et ses cadres supérieurs ont été les premiers à témoigner, suivis de représentants du ministère des Transports, de VIA Rail, de CN Marine et de la Société canadienne des postes.

## Conseil du Trésor

Lors d'audiences au cours desquelles le président du Conseil du Trésor et ses cadres supérieurs ont temoigné, le vérificateur général a de nouveau déclaré, qu'il fallait une loi plus exhaustive afin d'obtenir un meilleur contrôle sur les sociétés de la Couronne et une plus grande responsabilité financière de ces dernières, une vérification intégrée de toutes les sociétés propriété de la Couronne, et qu'il fallait aussi établir un système de responsabilité financière qui s'adresse aux entreprises d'État mixtes et en participation. M. Gray a justifié le système actuel de responsabilité financière auquel on ajoute les modifications proposées dans le projet de loi C-123 dont la Chambre est présentement saisie. Afin de calmer les appréhensions de M. Gray quant à la vérification intégrée des sociétés de la Couronne, M. Dye remarqua que ce genre de vérification était accepté sur la scène internationale, avait été endossé par le Comité des comptes publics et les quelques sociétés qui en avaient fait l'objet.

Certains membres du Comité ont signalé des lacunes ou anomalies dans le système actuel lorsque l'on décidait de créer une société de la Couronne et d'en déterminer la catégorie. Le ministre consentira peut-être à accepter quelques - unes des modifications proposées par le gouvernement au Bill C-123 lorsque ce bill sera étudié par le Comité.



Sal et Micheline: un entretien sérieux

contrôler l'emploi du temps des vérificateurs.

Une chose qui m'a frappé lors de ma visite était l'esprit de franche camaraderie et de bonne humeur qui régnait dans le bureau. Je crois que les activités sociales organisées par le comité des employés ont contribué beaucoup à cette ambiance.

Est-ce que je vais pouvoir rencontrer d'autres employés? Monsieur Laliberté semble avoir compris ma question sans que j'aie eu à prononcer un seul mot ... il m'invite en effet à assister à la réunion de tout le personnel qui aura lieu le lendemain.

Dès 8h15 le matin je me retrouve dans le coin du café une tasse à la main et je me présente aux gens qui s'y trouvent. Tout le monde se salue ... La place est envahie par une foule joviale et moqueuse. J'y rencontre Sal Cambria qui me met tout de suite à l'aise et me fait connaître d'autres membres de l'équipe. Doucement la place se vide ... Les gens se dirigent vers la salle de conférence qui se trouve au 5e étage. Allons-y! ... Nous voici, au 5e, la salle est prête pour une présentation avec acétates, l'équipement est en place.

Robert Juneau ouvre la réunion qui avait été prévue afin de permettre à certains vérificateurs de nous faire part du travail qu'ils avaient accompli auprès de la clientèle. Cette séance fournissait également aux conférenciers (qui comprenaient des stagiaires) l'occasion rêvée de mettre en pratique leur connaissance de l'art oratoire et, à l'auditoire, celle d'en apprendre davantage sur la clientèle du bureau et les techniques de vérification utilisées.

Ces personnes nous ont offert successivement des exposés soigneusement préparés et habilement présentés sur les différentes entités vérifiées. Ils nous ont fait connaître les activités des entités, le déroulement de la vérification, les problèmes auxquels ils ont dû faire face, les recommandations qu'ils ont formulées et la marche à suivre proposée pour le prochain exercice. J'ai été très impressionné par les photos en couleur que Claude Gauthier avait prises en Islande et au Danemark dans le cadre de la vérification de l'Organisation de l'aviation civile internationale des Nations unies.

Tout le monde en profita pour vider son sac ... c'était vraiment le climat idéal pour le libre échange d'idées et la discussion franche sur tout sujet épineux ou délicat qui inquiétait le groupe. La discussion s'avéra fructueuse pour tous.

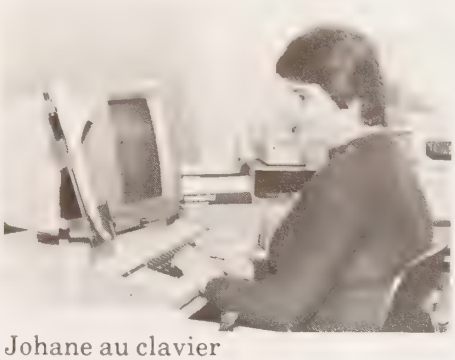
J'ai appris tellement de choses que la tête me tourne ... Ce qu'ils en ont des clients intéressants et variés! Cela va être stimulant de travailler dans un tel milieu. Je m'en retourne chez moi et je rêve ... bientôt je serai FI et AU, puis directeur principal ... et enfin j'aurai peut-être moi aussi mon bureau avec une lampe Tiffany!■

Symbole officiel de l'Année mondiale des communications 1983: «infrastructures»

Montréal); tandis qu'André occupe depuis deux ans le poste de président du comité social du Bureau et a su lui donner un nouvel élan et augmenter ses activités.

Il va sans dire que j'avais hâte de rencontrer cette équipe formidable et vraiment ... je n'ai pas été déçu! Ils m'ont tout de suite plû et, au cours des quelques heures que nous avons passées ensemble, m'ont fait connaître mes futurs collègues, le fonctionnement du bureau, les 40 projets différents sur lesquels ils travaillent et les principales règles administratives qu'ils doivent respecter.

Ça doit être une équipe du tonnerre! des gens dynamiques! Ce que j'ai hâte d'y prendre place! Car je sens qu'il y a là un esprit d'équipe rare. J'entends ces directeurs me parler de leurs coéquipiers avec éloquence. Ils me décrivent les tâches variées qu'ils exécutent, les nombreux clients qu'ils visitent, les problèmes qu'ils y rencontrent et les situations cocasses qui pourraient se présenter. Je suis curieux de connaître davantage le rôle qu'assume le bureau de Montréal.



Johane au clavier

Les équipes se partagent une quarantaine de projets qui se répartissent en deux groupes. Il y a d'abord ceux qui sont référés par l'Administration centrale d'Ottawa et pour lesquels elles reçoivent des instructions précises quant au travail à effectuer. Et aussi ceux (surtout des sociétés de la Couronne) dont le bureau régional a la responsabilité directe. Cette dernière catégorie constitue environ 60 pour cent du travail effectué par le bureau de la métropole.

C'est cet aspect du travail qui m'attira surtout vers le bureau de Montréal. On pourra nous y entraîner au rôle important que nous devrons assumer et nous fournir l'occasion d'acquérir l'expérience qu'exigent les sociétés comptables nationales avant de décerner les titres professionnels tant convoités.

Au dire de tous, les clients sont très intéressants ... c'est peut-être vrai ... j'aimerais bien faire partie d'une de ces équipes. Les vérificateurs examinent les comptes et les états financiers d'entités telles que Téléglobe Canada, société de télécommunications internationales, la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne qui encourage et aide au financement de production de longs métrages, les Arsenaux canadiens qui produisent des munitions et des produits militaires complémentaires, Radio-Canada et l'Office national du film.

Ils visitent en plus les bureaux de plusieurs ministères fédéraux situés au Québec - Transports, Revenu, Agriculture, Défense nationale, etc... Je pourrais continuer encore longtemps ... mais j'en passe ... car j'ai maintenant une bonne idée de la variété et du calibre de la clientèle du bureau.

Le bureau compte également parmi son personnel trois personnes préposées aux travaux de bureau - Hélène Fortin, Nelly Brière et Johane Jolette. Afin de leur permettre d'améliorer l'efficacité du bureau on a mis à leur disposition un ordinateur pour le traitement des textes. Ce que l'on envisage maintenant c'est l'installation d'un terminal cathodique qui serait relié à l'ordinateur d'Ottawa et permettrait d'enregistrer et de



L'équipe au complet

## Le BVG à Montréal
## Réflexions d'un stagiaire

Hourra! J'ai reçu la nouvelle - j'ai été accepté au Bureau du vérificateur général ... et je vais travailler à Montréal!! Vais-je aimer cela? Serai-je à la hauteur? Comment est-ce qu'on m'y accueillera? Voyons, du calme, ça ira! Mais oui, voyons un peu cette visite de la semaine dernière!

J'avais parlé au téléphone (il y a de cela deux semaines) à Monsieur Laliberté, directeur principal du bureau régional de Montréal ... oui il s'appelle Jean- Guy Laliberté, un bonhomme formidable avec beaucoup d'expérience et une réputation enviable. Il a même été un des membres de la Commission qui fut chargée de faire enquête sur le coût des Jeux de la XXIe Olympiade. Il m'a fixé rendez- vous pour le lendemain. J'avais bien hâte de voir le bureau, rencontrer les employés, apprendre le genre de travail qu'on y effectuait ... somme toute, connaître un peu le milieu dans lequel j'allais évoluer.

Le lendemain j'étais fidèle au rendez-vous et étais accueilli par Hélène Fortin, un petit bout de femme vraiment sympathique, au sourire chaleureux et accueillant qui me mit tout de suite à l'aise. J'étais de bonne heure ... ce qui était fort heureux puisque cela m'a permis de jaser avec elle. Elle travaillait au bureau de Montréal depuis plus de dix ans et connaîssait bien les clients, le personnel du bureau régional et celui du Bureau d'Ottawa. J'avais déjà hâte de travailler avec elle. Elle m'apprend, hélas, qu'elle doit quitter Montréal puisque son mari est muté à Québec. Son départ sera une grosse perte pour tout le bureau et elle sera difficile à remplacer.

La porte du bureau s'ouvre et Jean-Guy Laliberté s'avance vers moi. Je vois un homme sérieux à la figure de bon papa, au regard pénétrant, qui me serre la main et m'invite à passer dans son bureau. Je suis fort impressionné, cet homme inspire tout de suite confiance et son bureau reflète son bon goût, lampe Tiffany, peintures ...

Il a vite fait de me décrire le fonctionnement du Bureau du vérificateur général à Montréal. C'est tout d'abord un cabinet d'experts-comptables d'envergure dont la langue de travail est le français. Bien sûr le premier objet d'un tel établissement est de servir le client; c'est ce à quoi toute personne professionnelle aspire et c'est le premier but du Bureau. Voilà donc comment une personne peut devenir membre de la fonction publique du Canada et effectuer le travail qu'elle ferait dans un cabinet du secteur privé.

La structure même du bureau traduit cette réalité. En effet, quatre personnes se partagent, avec M. Laliberté, les responsabilités d'ordre professionnel du bureau: Francine Bissonnette et Robert Juneau (DX), ainsi que Louise St-Laurent et André Parson's (AU-4). Ces personnes planifient, consultent, organisent, gèrent et aident en général au bon fonctionnement du bureau. De plus, elles doivent prévoir les besoins en formation du personnel, voir à ce que ceux- ci soient comblés, contrôler les congés et les déplacements ainsi que tout autre problème d'ordre administratif qui pourrait se présenter dans un cabinet de cette taille.

Ce sont vraiment des gens responsables - Louise s'intéresse beaucoup à la formation et a maintes fois collaboré avec la direction du Perfectionnement à Ottawa; Robert a été membre du comité d'organisation de la réunion des directeurs et gestionnaires qui a eu lieu à Kingston; Francine est vice-présidente de l'Institut de gestion financière (chapitre de



Réunion au sommet

## Portée de vérification élargie

Je ne voudrais pas vous donner l'impression que les sociétés de la Couronne ne sont pas, à l'heure actuelle, vérifiées. Mon Bureau vérifie les états financiers de bon nombre d'entre elles et certains cabinets privés vérifient les états financiers des autres. Malheureusement je crains que le genre de vérification que l'on effectue présentement auprès de ces organismes financés à même les deniers publics n'est pas satisfaisant. Il faudrait donc une vérification dont la portée est élargie.

Je veux qu'une chose soit bien comprise. En réclamant que les sociétés rendent compte de leur gestion je ne veux nullement mettre en doute le bien-fondé de ces sociétés ni la décision qui entraîna leur existence. Ce n'est pas mon rôle et ce serait présomptueux de ma part.

L'économie mixte qui s'est développée, surtout depuis les cinquante dernières années, reflète les besoins particuliers du Canada. Des sociétés telles que Radio-Canada, le CN et Air Canada sont des réalités qui, on ne saurait le nier, ont des répercussions sur la vie des canadiens et contribuent à l'unité nationale.

À titre de vérificateur du Parlement, je dois m'assurer que lorsque ces organismes dépensent l'argent du peuple elles en rendent dûment compte.

## But imprécis

Cette obligation de rendre compte cause des problèmes qui existent quelquefois depuis la création de ces sociétés. Il semble que lorsque le gouvernement demande au Parlement d'approuver la création d'une société de la Couronne, la loi qui la régit devrait contenir un énoncé clair et précis des activités et des objectifs de cette société.

Nous avons toutefois constaté que souvent, les mandats et les objectifs des sociétés de la Couronne n'étaient que vaguement définis lors de leur mise sur pied par le Parlement.

Il va sans dire que la confusion n'entraîne que plus de désordre. Un mandat imprécis se traduit en responsabilités imprécises. Il n'est donc pas surprenant que les activités de certaines sociétés propriété de la Couronne ne sont pas celles que l'on avait prévues. Certaines sociétés possèdent un mandat et des objectifs précis, mais nous avons constaté que le gouvernement s'en sert rarement pour établir l'ordre des priorités et définir les buts.

Il faut posséder une information suffisante pour s'assurer qu'une société de la Couronne remplit son mandat. Souvent le gouvernement ne reçoit même pas l'information nécessaire. Le Parlement reçoit du gouvernement des renseignements qui sont souvent insuffisants.

## Aux aguets

Mon Bureau s'interroge également sur l'efficacité des contrôles que le gouvernement exerce sur les diverses sociétés de la Couronne. Surveiller toutes leurs activités n'est pas chose facile. Plusieurs organismes centraux participent, avec le ministère responsable d'une société, à ces activités. Le Bureau du Conseil privé est responsable des politiques de programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor trouve les fonds nécessaires et le ministère des Finances offre des conseils quant aux répercussions économiques possibles.

Avec tant de participants la coordination est difficile. Je suis heureux de constater que le gouvernement s'efforce dans les modifications qu'il prévoit à la Loi sur l'administration financière de préciser davantage les responsabilités respectives de ces organismes centraux.

Ces modifications législatives devraient satisfaire le gouvernement et le Cabinet. Cela peut très bien obliger les sociétés de la Couronne à mieux rendre compte de leurs activités au Cabinet ou au gouvernement. Mais, je le répète, le Parlement, qui représente les contribuables (ou l'ensemble des actionnaires), doit avoir les moyens d'exercer lui aussi un contrôle.

Les députés nous ont déclaré qu'ils désirent que l'on effectue un examen indépendant qui leur garantirait que, lorsque ces organisations dépensent les deniers publics, elles en ont pour leur argent. Ils veulent savoir si les sociétés atteignent le but social prévu dans la loi tout en respectant l'économie, l'efficience et l'efficacité.

*(Suite à la page 14)*

la Couronne du gouvernement fédéral s'élevait à environ 67 milliards de dollars et que le passif dépassait les 57 milliards. L'an dernier, celles-ci ont dépensé environ 34 milliards de dollars et reçu environ 32 milliards. Ceci représente beaucoup de deniers publics. Les entités propriété de la Couronne emploient plus de personnes que n'en emploient les ministères et organismes du gouvernement, exception faite des Forces armées et de la GRC.

## Filiales plus nombreuses: obligation diminuée

Je suis bouleversé à l'idée que malgré l'accroissement du nombre de sociétés propriété de la Couronne, celles-ci semblent se croire moins obligées de rendre compte de leur gestion. La création de nombreuses filiales le démontre bien.

Par le passé, au moment où le gouvernement mettait sur pied une nouvelle société de la Couronne (telle que Petro-Canada par exemple) il la définissait selon les termes de la Loi sur l'administration financière. Cela la rendait directement responsable, par l'entremise d'un ministre, envers le Parlement. Au cours des dernières années, cependant, plusieurs filiales ont été instituées en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes mais sans l'obligation précise de rendre compte tel que le veut la Loi sur l'administration financière.

La responsabilité déjà restreinte que le gouvernement exerçait en vertu de la Loi sur l'administration financière, se trouve donc sensiblement diminuée. Je suis heureux de voir que l'on tente de remédier à la situation, grâce à un projet de loi présentement devant le Parlement qui vise à assujettir la plupart des sociétés propriété de la Couronne à la Loi sur l'administration financière.

Bien que j'approuve entièrement cette mesure, je m'inquiète quand même du peu de contrôle que le Parlement exerce sur ces sociétés. Le projet de loi accorde un plus grand contrôle au gouvernement et au Cabinet, mais il n'oblige guère davantage les sociétés à rendre compte de leur gestion au Parlement.

## L'essentiel: rendre compte au Parlement

Il est très important de se rappeler que notre système de gouvernement accorde au Parlement un pouvoir suprême. Le gouvernement n'est qu'une partie du Parlement, bien qu'une partie très importante. J'appuie entièrement les efforts déployés par le gouvernement afin d'obliger les sociétés de la Couronne à lui rendre compte de leur gestion.

Il est également essentiel, cependant, que les sociétés de la Couronne rendent pleinement compte de leur gestion au Parlement. Certaines personnes qui ne travaillent pas à Ottawa ne distinguent pas très bien entre les deux. En effet on me demande souvent si je travaille pour le gouvernement. Je dois alors expliquer que je suis un agent du Parlement et que mon Bureau travaille pour le Parlement. Nous vérifions les états financiers du gouvernement et nous protégeons jalousement notre indépendance.

Dans mon rapport, je mentionnais que les entités propriété de la Couronne constituaient un "sous-gouvernement" dont la responsabilité financière n'est pas aussi grande que je le voudrais. J'ai demandé au Parlement de remédier à la situation.

J'affirmais que les députés étaient tenus éloignés de plus en plus des activités qu'ils devaient examiner et approuver. Le Parlement, s'il ne trouve pas bientôt une solution au problème, ne pourra peut-être plus assumer la responsabilité primordiale qu'on lui a confiée, c'est-à-dire contrôler la perception et l'utilisation des deniers publics. Et je soulignais que le contrôle parlementaire exercé en ce moment sur les sociétés de la Couronne était sporadique et quelquefois inexistant.

Il est vrai que le gouvernement au pouvoir est le détenteur des actions de ces sociétés et, que selon la loi, il en est le propriétaire. Les véritables propriétaires, toutefois, dans une société démocratique, sont les citoyens. Les députés sont vos représentants et ils doivent être en mesure d'obliger les dirigeants de ces sociétés à leur rendre compte de leurs activités.

# Vérification des sociétés de la Couronne

[Voici un résumé des paroles que le vérificateur général a prononcées, au début de l'année, devant les membres du Canadian Club à Toronto.]

## Une meilleure compréhension

Je dois tous d'abord vous dire que je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui. Si j'ai accepté votre aimable invitation, c'est que je savais que les Canadian Clubs visaient d'abord à mieux faire comprendre aux Canadiens leur pays et ses institutions. Je tenterai donc aujourd'hui d'augmenter vos connaissances en ce domaine.

Il faut dire toutefois, que si j'ai quelque peu hésité avant d'accepter votre invitation c'est que le vérificateur général n'a pas l'habitude de s'adresser à un groupe tel que le vôtre. La coutume veut qu'il dépose son Rapport annuel devant le Parlement juste avant les fêtes et, après qu'avoir fait parler de lui aux nouvelles pendant quelques jours, il disparaisse dans l'ombre.

## L'obligation de rendre compte

Lorsque le Comité des comptes publics de la Chambre des communes étudie mon rapport, il m'invite souvent à comparaître et apporter certaines précisions. Cependant, le vérificateur général fait rarement des déclarations publiques puisqu'il doit faire rapport directement au Parlement.

Je veux tout simplement dire que ce n'est pas au vérificateur général à faire des commentaires en public sur les décisions prises par le gouvernement ou les députés, ceci ne serait pas très convenable. Cela ne veut pas dire que je n'ai plus rien à dire, une fois mon rapport publié. Si je juge qu'il y a une question qui touche à l'obligation de rendre compte et qu'elle mérite d'être signalée, il est certain que je mettrai le peuple Canadien au courant.

Sans aucun doute, la question qui vient immédiatement à l'esprit en lisant le Rapport de 1982 est celle qui portait sur l'obligation qu'ont, ou devraient avoir, les sociétés propriété de la Couronne de rendre compte de leur gestion.

## Les icebergs

J'ai averti le Parlement que s'il perdait le contrôle qu'il exerce sur le nombre toujours croissant des sociétés de la Couronne cela pourrait entraîner une perte de contrôle des deniers publics.

Je me permettais une licence littéraire en disant que cette question était aussi menaçante qu'un iceberg.

...Le public n'en voit généralement que la partie émergée, c'est-à-dire ne connaît que des sociétés géantes comme le CN, Petro-Canada, Radio-Canada, Air Canada et la Société canadienne d'hypothèques et de logement. La partie principale immergée est énorme et moins spectaculaire, moins connue du public, attire moins l'attention du Parlement mais demeure quand même onéreuse pour les contribuables. De fait, la partie la plus profonde de l'iceberg regroupe les filiales des sociétés de la Couronne lesquelles peuvent échapper à la vigilance du public....

Quelques journalistes ont relevé immédiatement cette métaphore. Ils ont même localisé mon iceberg dans les eaux brumeuses de l'Atlantique nord. Ils ont ensuite signalé que, sans une responsabilité financière suffisante, les contribuables Canadiens se retrouvaient à bord d'un autre Titanic!

C'est un peu fort. L'obligation de rendre compte n'a pas disparu. Cependant, il est vrai que ces entités dépensent ou ont accès à d'énormes sommes prises à même les deniers publics, ne sont pas assujetties au même examen minutieux et ne sont pas obligées de rendre compte de leur gestion comme le sont les ministères gouvernementaux.

## Une vieille histoire

Les sociétés de la Couronne existent depuis presque le début de notre pays. L'État est devenu propriétaire de canaux, de ports et d'entreprises ferroviaires au cours du 19e siècle. Les réseaux de radiodiffusion, les lignes aériennes et les banques centrales ont surgi entre les deux guerres mondiales; récemment, la Couronne s'est intéressée plus particulièrement aux domaines de la construction, de la fabrication et de la distribution, de l'énergie et des télécommunications.

Au cours de notre étude, nous avons pu établir que l'actif des sociétés de

# Aux écoutes



Bonjour,

C'est peut-être la seule occasion que nous aurons, nous les rédacteurs, de vous écrire. C'est donc l'occasion rêvée de vous entretenir de l'objet de la nouvelle revue, de sa philosophie et de vous inviter à nous faire parvenir vos impressions et commentaires.

Avant de décider du nom de la revue, nous en avons discuté longuement et sérieusement car il nous fallait un nom qui soit court, distinctif et lié au travail du Bureau. Le mot "opinion" nous a paru tout à fait logique puisque le rôle premier du vérificateur est d'émettre une opinion sur les états financiers de l'entité vérifiée. De plus, nous prévoyons y décrire l'opinion (conviction) du vérificateur général, son point de vue sur de nombreux sujets tant d'ordre économique que financier, ainsi que les opinions (impressions) de ses cadres et employés tout en respectant l'opinion (doctrine) du Bureau. Nous envisageons diffuser l'opinion comptable (jugement de valeur) sans oublier un instant l'opinion publique (ensemble des attitudes).

Comme vous le constatez nous vivons un nouveau début: nouveau vérificateur général, nouveau nom, nouvelle présentation, nouveaux rédacteurs ... mais nous n'oublions pas que nous devons notre existence à la revue *AG* et aux *Nouvelles du BVG* qui nous ont précédés. Nous tâcherons de réunir le "meilleur des deux mondes", c'est-à-dire les meilleures idées de nos prédécesseurs et les nôtres; nous pourrons ainsi mieux retenir votre attention.

Notre public est fort intéressant et varié; nos lecteurs se trouvent partout, tant au Canada qu'à l'étranger. Et, bien que la revue s'adresse d'abord aux employés du Bureau du vérificateur général d'Ottawa et des régions, elle parvient néanmoins aux vérificateurs des pays étrangers et à tous ceux qui s'intéressent au travail de vérification.

Nous devrons donc répondre à vos attentes et doter notre revue d'articles sérieux et bien rédigés, de nouvelles amusantes ainsi que de descriptions d'événements d'actualité et d'intérêt général... Un peu de tout, quoi! Nous espérons donc, que vous nous ferez connaître vos opinions sur le nouveau concept de la revue ainsi que sur les sujets qui y seront traités.

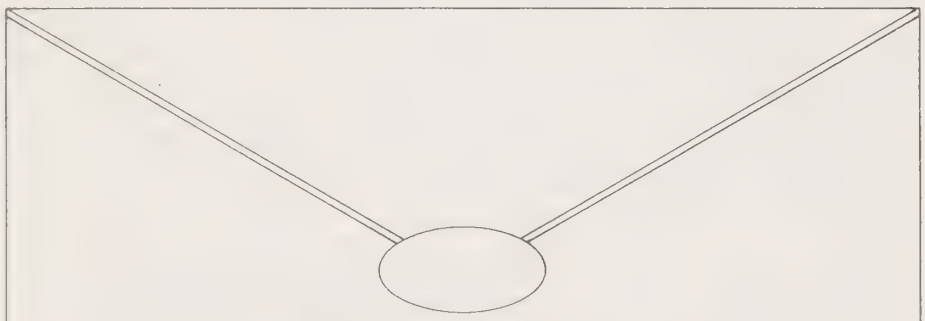
Nous comptons sur votre collaboration, voire même votre participation active à la revue. Allons un peu de courage ... écrivez-nous, vous avez sûrement beaucoup de talent et beaucoup de choses à dire!

Sous la rubrique *Aux Écoutes* l'espace est quelque peu restreint, nous vous conseillons donc d'écrire des missives courtes, d'y apposer votre signature et de nous les faire parvenir. Bien entendu le choix des lettres est à la discrétion des rédacteurs.

Nous osons espérer que cette nouvelle revue saura vous plaire. Nous n'en sommes qu'à nos premières armes et débordons d'idées et d'enthousiasme. Avec votre appui nous ne pouvons qu'aller de l'avant. Faites nous confiance!

Nous espérons recevoir vos commentaires et vous prions d'agréer nos salutations amicales.

Les rédacteurs



**Revue opinions**

Direction des conseillers en communications
Bureau du vérificateur général
240, rue Sparks (arrêt 11-20)
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

# KMD vous parle



Il me fait plaisir de saluer la parution de notre nouvelle revue intitulée *Opinions*. Dans la conjoncture actuelle, les bonnes communications sont devenues essentielles. Je voudrais que cette nouvelle revue fasse connaître les initiatives importantes du Bureau dans le domaine de la vérification et qu'elle reflète aussi l'entrain et le caractère intellectuel qui prévalent au Bureau.

Je dois ici rendre hommage à mon prédécesseur James J. Macdonell qui a su infuser une telle ardeur au Bureau du vérificateur général. Sa mort subite au mois de mars nous a tous bouleversés; cependant, Ottawa gardera toujours son souvenir. Je m'engage à poursuivre l'oeuvre qu'il a entreprise et dans notre travail de Bureau et dans l'appui soutenu que nous vouons à la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI). Au cours des prochaines années le concept de vérification intégrée de Jim Macdonell sera reconnu comme l'élément le plus important de l'intégrité financière à laquelle aspire le Canada.

La vérification intégrée évolue constamment. Chaque année, nous explorons de nouvelles idées et améliorons nos méthodes. D'ici la fin de 1983, la revue *Opinions* nous offrira un article important sur l'évolution de la vérification intégrée.

Je vous écris ces mots à la veille de mon départ pour une tournée de trois semaines au cours de laquelle je visiterai Hong Kong, Manille, Singapour, Kuala Lumpur et Bangkok. Je dois assister également aux réunions du conseil d'administration de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, à Manille: c'est là d'ailleurs le but de mon voyage. Ce voyage démontre bien l'ampleur que l'élément "optimisation des ressources" de la vérification intégrée a pris sur la scène internationale. Le Canada est un des chefs de file en ce domaine; les visites effectuées par les vérificateurs législatifs de divers pays à notre Bureau et notre participation au programme de bourses de la FCVI en sont la preuve, ainsi que le sont les cours de perfectionnement que nous parrainons dans plusieurs pays et qui portent sur nos méthodes de vérification intégrée. La revue *Opinions* reflétera un peu cet aspect international de nos activités.

Enfin, je dois dire que nos bureaux d'Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton et Vancouver démontrent bien notre présence à travers le Canada. Je suis particulièrement heureux que la toute première édition contienne un article sur les activités de notre bureau de Montréal. J'espère que la revue *Opinions* fera davantage le lien entre nous tous.

Kenneth M. Dye, fca

Sujets


KMD vous parle 1

Aux écoutes 2



**Vérification des sociétés de la Couronne** 3

*Selon le vérificateur général, les sociétés propriété de la Couronne doivent mieux rendre compte de leur gestion*

Le BVG à Montréal 6

De la colline 9

**Le Rapport annuel** 11

*Le travail de vérification est terminé. Maintenant il faut tout raconter ...*



**James J. Macdonell** 17

*La nation toute entière rend hommage à ce prestigieux vérificateur général du Canada*

De chez-nous et ... d'outre frontière 18

Déplacements 20

Rendez-vous 27



Opinions

*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des conseillers en Communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

**Conseiller en communication**
Desmond Kimmitt

**Rédacteur français**
Janine Denis

**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty

**Adjointe à la production**
Diane Ford

**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photographies**
Diane Ford
Paul Michaud

**Graphiste**
Van Neste/Professional Graphics 1983

**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR

**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, du traitement de la copie, Art Routliffe et Rick Jagodics des Arts graphiques et Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur formidable coopération.

ISSN 0822-1014

# Opinions

Juin/Juillet BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1983

CA1
AG
-063

# Opinions

August/September OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1983

**Opinion** *n.* ME. [– (O)Fr. *opinion* – L. *opinio*, -*onem*, f. stem of *opinari* think, believe, see -ion.]
1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or
something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Distinguished from knowledge, conviction or certainty
occas. = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public*
*vulgar*. late ME. 2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement
formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. 3. The
formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted
him; considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, *of* a person or thing. late ME. b. *spec.*
favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597.

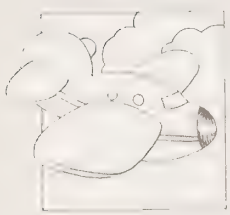
**ion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).
1° Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion, assertion qu
accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avi**
**on, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir, pr*
**Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par la grammaire verbe
*Faire adopter, inspirer une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* II ♦ Jugemen
emble d'opinions, de jugements de valeur sur quch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, d*
Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe soc
ue. (VALÉRY). – L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (CONSTANT

n. ME. [– (O)Fr. *opinion* – L. *opinio*, -*onem*, f. stem of *opinari* think, believe; see -ion.]
opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or
ible or as seeming to one's own mind to be true. (Distinguished from knowledge, conviction or certainty
. What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public*
2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgem
iew, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. 3.
y an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter sub
al advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, *of* a person or thing. late ME. b.
ne, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597.

(v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).
ur, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion qu
(généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avi**
**n, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir, pr*
**roire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par la grammaire ver
*mettre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* II ♦ Jugem
es, de jugements de valeur sur quch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public*
e, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe
– L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (CON

# Contents






From the Corner Office 1

The Listening Post 2

Report Writing - a crucial factor 3

The OAG in Asia 5

News from the Hill 8

Comings and Goings 14

Home Thoughts ... from Abroad 17

Family Sports Day 18



*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada, Desmond Kimmitt, Principal.

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Coordinator & Production Assistant**
Diane Ford

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Diane Ford
Paul Michaud

**Design**
Van Neste/Professional Graphics 1983

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh, Word Processing; Art Routliffe, Rick Jagodics and Paul Michaud, Graphics; and Paul Gervais, Materiel Management; Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014 Vol. 1 No. 2

# From the Corner Office



I recently attended the Eleventh Congress of the International Organization of Supreme Audit Institutions in Manila with Peter Wilson and Ed Rowe. The sessions and workshops were useful. It was also valuable to be able to share thoughts and experiences with colleagues from around the world.

What impressed me most was the way in which the concept of comprehensive auditing is being adopted by more and more nations. Canada is a leader in the field and at the Conference I took pride in hearing others employing the very arguments for comprehensive auditing which this Office pioneered. President Ferdinand Marcos in his keynote address said:

> "Governments today generally cannot content themselves with merely following the traditional concerns of financial and compliance audit. Today, many audit institutions are moving into the more challenging and perhaps risky areas of economy, efficiency and effectiveness."

I could not help feeling, on my return to Canada, that it was ironic that certain entities within my own country employing substantial public funds are continuing to oppose the more searching probe of the comprehensive audit!

However, there is also good news on the home front. As I write these words the legislation establishing the Crown corporation, Canagrex, has just received final reading in the House of Commons. This represents an historic occasion for this Office. For the legislation includes these words:

> "The accounts of Canagrex shall be audited annually by the Auditor General of Canada and the Auditor General may, where he deems it necessary, conduct a comprehensive audit of the affairs of the corporation."

This is the first time that the phrase "comprehensive audit" appears in Canadian legislation. The first, but very certainly not the last time!

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# Listening Post



## Letters to the Editor:

Although we didn't get many letters, we did get many comments from people who dropped by the Opinions offices to tell us they liked the first issue.

A sample of comments:

liked the dropped "s" – it is intriguing

. super job

a good first effort

. very readable

has a good feel

. liked everything but the cover

just right, professional but not slick

And here's one letter that we were especially pleased to get

Congratulations on "Opinions" Besides being a very professional-looking magazine with a clean, clear format, it is interesting to read and easy to understand. This is especially beneficial to those of us who are not auditors and therefore a little wary of all those technical terms. I am sure both OAG employees (of all categories) and outsiders will find it informative and enjoyable.

Sincerely,
Kathy Knox

P.S. This is what I call "communications"!

## Apologies (or Egg on our face)

Our apologies to Messrs Peter Wilson and Ed Rowe for inadvertently demoting them. They are restored to their proper roles of Deputy Auditors General in this issue. And to Jean-Guy Laliberté, Principal in charge of the Montreal office for replacing him with his predecessor.

Also to Charles Carrière for bringing him into the Office a decade late.

We hope that you will attribute our mistakes to first-issue nerves.



Official symbol of
World Communications Year
1983

representing "infrastructures"

Opinions

Communications Advisory Group
Office of the Auditor General
240 Sparks Street (11-20)
Ottawa, Ontario
K1A 0G6



# Report Writing a crucial factor

(This article is a shortened version of an address titled "Audit Reports: What are we doing wrong?" given by Desmond Kimmitt, Communications Advisor in the Office of the Auditor General, at The Canadian Conference of Legislative Auditors held in Toronto in the second week of July.)

## Different Approaches

I recognize that while you are all legislative auditors, your various mandates differ. Some of you are into comprehensive auditing. Some are not. Others are feeling their way in. Again, your audiences for your reports – and I'll come back to who those audiences are – appear to have different expectations in regard to your reports. One of you can come out swinging in your last year's Report:

> "In a democracy a hard fact of life is that politicians have a major concern: to get re-elected. They need credits for new programs and can ill-afford the adverse reaction to discontinuing exisiting ones. Another hard fact is that voters allow themselves to be bought by promises of goodies, expecting others to pay the cost...taxpayers demands must become more realistic and politicians must make a strong effort to resist making promises and start explaining the financial consequences of these demands."

Others of you, I would hazard, would very deliberately avoid that kind of approach. Yet, despite those kinds of differences, your reports and your reporting strategies have one essential thing in common. Your primary audience, your primary client, is your Parliament or Legislature: focussed in its Public Accounts Committee.

Now, as to these differences: some of you being into comprehensive auditing, some not; I want firmly to say, that from my point of view in addressing the quality of our reporting, I am not sure that it is a crucial distinction. Indeed, if I had my way, I'd like to take some of the "mystique" out of comprehensive auditing. I express it this way.

All of you are into the kind of auditing whose bottom line is not a simple one of profit or loss; nor, indeed, one whose bottom line is solely financial. But that is equally true, when an auditor audits any entity whose purposes are not solely those involved in making a profit: from a symphony orchestra to a university, from a board of education to a Crown corporation.

## Words and Numbers

What I am attempting to say is: let's get away from any picture of comprehensive auditing as being an entirely new creation, and instead see it as the logical extension of the kind of auditing you have always done, when applied to the complex entities you must audit, with their diversity of "bottom lines". I am further saying that this kind of auditing is very shortly going to belong – if it does not do so already – to the whole realm of auditing. And I am also saying – and it's the corner-stone of my approach this morning – that this kind of auditing requires the use of words, the use of language, the use of description. More. It must employ words with the same precision, the same accuracy, the same objectivity, that you – as accountants – have learned to bring to numbers and financial statements.

The kind of auditing you are increasingly being required to do demands the use of descriptive language of a very high order indeed. The theme you have given me today is: "Audit Reports – What are we doing wrong?" And my **first answer** is:

- **As legislative auditors, you have not yet fully grasped that you are in the business of words. Your words are as crucial as your numbers. Your reporting is as crucial as your auditing.**

## Reporting is Crucial

You are all, without question, in the business of auditing. But as I said in the beginning, the product of your auditing is your Report to Parliament or Legislature.

Now, that statement can be argued against. You could respond that your more essential product lies in your communications to the entities you audit – your management

letters or whatever. Indeed, there is some tendency to refer to those entities – in general, the departments of governments – as "small c" clients, as contrasted to your "large C" client, Parliament or Legislature. There is merit in that: "client" is a less adversarial word than "auditee"; it promotes better communication. And it is a reminder that all legislative auditing involves a quasi-management consulting relationship.

Nonetheless, Parliament or Legislature is the Client. Your report to it is your product. Therefore, the questions "What am I going to report? In how much detail? What does PAC need to know?" should be at the very front of the legislative auditor's mind from the moment that he or she first begins to address the audit.

"What are we doing wrong?" My **second answer** is:

- **You are thinking about your reporting too late in the process. You are auditing first, and reporting later. You must integrate the two from the very beginning.**

## The "So What?" Questions

As each audit is being planned, the "So What?" questions should be being asked. And asked not so much from your point of view as from the parliamentarian's point of view. If, in any of the areas you are thinking of going in your audit, there is no high probability of a PAC member eventually being able to ask a "So What?" question, then – I believe – that's a very good reason to abandon that particular line of inquiry.

Now there's a danger here. A moment ago I used the phrase "What does PAC need to know?" The danger is that if you put your reporting strategy too up-front, you may transmute that to "What does PAC want to know?" And in response to that, you could design a report which is a string of "horror-stories", meat and drink to the Opposition members on PAC – and even (such is human nature!) to some government members – titillating to the media, and confirming the most strident prejudices to the public. But you cannot afford to go that route.

If you have to make a choice between extremes, you can get away with a report that is tedious to read, but accurate. What you must not do is produce a report which is lively but which, to achieve that liveliness, is partial and unfair.

## Credibility

I want to stress that nothing is more remarkable and admirable than the very high regard in which you, as federal and provincial legislative auditors, are held by governments, parliamentarians and the public-at-large. You may irritate them sometimes; you may bore them sometimes; you may frustrate them on occasion; you may mystify them on occasion. But in a Canada which has become increasingly skeptical of the ways in which its public affairs are conducted, and its public moneys spent, you retain an exemplary – even an awesome – credibility. Legislators and the public have great confidence in your observations.

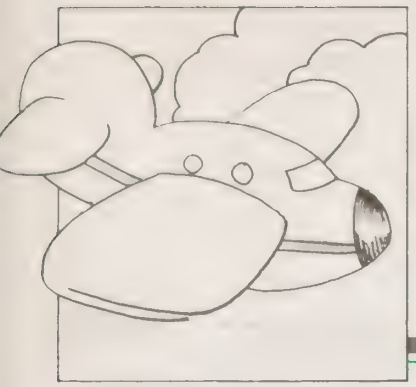
I need hardly say that this is not the moment in our country's history to be drawing down on that reservoir of credibility, simply in order to produce a "pop-style" report.

But there is the other side to that coin; for there is more than one way to lose credibility. If, in page after page of your reports, you keep telling the average MP or MLA that the systems within the entities vary from certain criteria, and he or she only partly understands what your concerns are about, and is not able readily to see how to use your information to achieve change, then that MP or MLA becomes psychologically programmed towards labelling your reports as worthy but impractical, as sound but unusable, as substantial but not conducive to making political points.

What are you doing wrong? My **third answer** is:

- **You are losing a different kind of credibility with your primary audience – your prime client – because PAC members either do not fully understand what you are saying; or do not know how to use what you are saying.**

*(continued on page 10)*



# The OAG in Asia

## Peter Wilson Visits China

After attending the XIth Congress of INTOSAI in Manila, Peter Wilson – Deputy Auditor General – travelled to China for a ten-day visit as the guest of the Government of the People's Republic of China.

In the spring of 1982, a group of senior Chinese officials headed by Mr. Song Xinzhong, Budget Director in the Ministry of Finance, visited our Office to learn about Canadian audit practices at the federal, provincial and municipal levels. As a result of the interest generated by that visit, the Chinese government invited Mr. Wilson to visit their country and renew the links established with Canada.

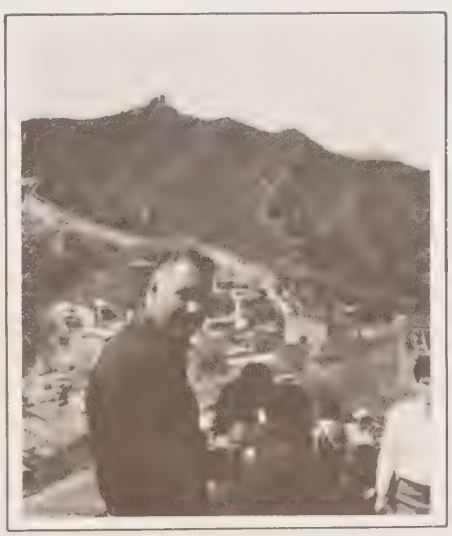
He reviewed with Chinese officials the arrangements for our Office's participation in two United Nations projects. He explored the possibility of Canada assisting China develop and deliver audit training programs. He explored the prospects for a CCAF seminar on legislative auditing and interviewed Chinese candidates for the CCAF Fellowship Program.

Two United Nations projects were firmed up. Alan Gilmore left for China in July, under contract with the UN, to review Chinese legislative audit regulations. And in November, Bernie Barry and Larry Ting will be travelling to China to deliver training sessions to senior officials on the theory and practical management of legislative audits. Bernie will be under UN contract while Larry's participation will be a contribution from our Office.

Mr. Xu Yudi, has been nominated and confirmed as a CCAF Fellow. With experience in the Hong Kong office of Coopers & Lybrand and a thesis in system-based auditing, Mr. Xu is keenly anticipating his year's assignment which begins in September.

The possibilities of other bilateral assistance in providing audit training programs are now being explored with CIDA and with the CCAF. A course on comprehensive auditing in China is a definite possibility.

Peter gave a lecture on the evolution of government auditing. The lecture given in the Palace of National Minorities in Beijing (formerly Peking) was well attended by representatives from the new audit office, the regions, universities and other training institutions. The lecture, given in English, was interpreted into Mandarin and the Chinese were impressed by the fact that the accompanying slides, prepared by the OAG, were in both English and Mandarin.



*At last, Peter with his back to the Wall!*

In Beijing, he met the Minister of Finance, Mr. Wang Bingqian and other senior officers. He then travelled to the cities of Hangzhou, Suzhou and Shanghai for more discussions with senior Chinese officials.

In addition to a heavy working schedule, the Chinese made it possible for Peter to visit the Great Wall, the Ming Tombs and the Forbidden City. He also had the privilege of attending the May Day celebrations in the Great Hall of the People.

## A Visit to Korea

Maier Zelman recently returned from a two-week trip to the Far East where he attended the 1983 Asian Organization of Supreme Audit Institutions (ASOSAI) meeting in Seoul, South Korea.

At the request of the Board of Audit and Inspection of Korea, he participated in various workshops and gave a speech on "Audit of Major Highway Projects" for the Seminar on Public Construction Works Audit. This five-day meeting was attended by members of more than 20 Asian countries

and the working languages of the ASOSAI conference were an intriguing blend of Korean and English

In Korea, the Board of Audit and Inspections dates back 1,000 years and it is quite an honour to be called to the Board or to become an auditor

There are differences between our two Offices; the main one is that they put great emphasis on substantive auditing rather than on system-based auditing. Management in Korea is paternalistic...the annual leave is awarded by them...so are the salary increases! And as for those of you who complain about the open office concept, be grateful you don't work in Korea. Everyone shares the same office...it's the team spirit that counts!

The economy of Korea is booming – if one considers that it has only been some 20 years since this country started its ascent – the state of the economy is quite remarkable! This small country with 38 million inhabitants is a highly technical society that is already competing with Japan and many Western countries. Canada has good bi-lateral trade relations with Korea.

In its beautiful scenery one can often see next to the tall, modern buildings, a farmer bent down in his rice paddy...the old and the new blend harmoniously.

Maier was taken on tours of many of the plants while visiting the industrial cities in the south of the country. He was most impressed.

## Mabuhay

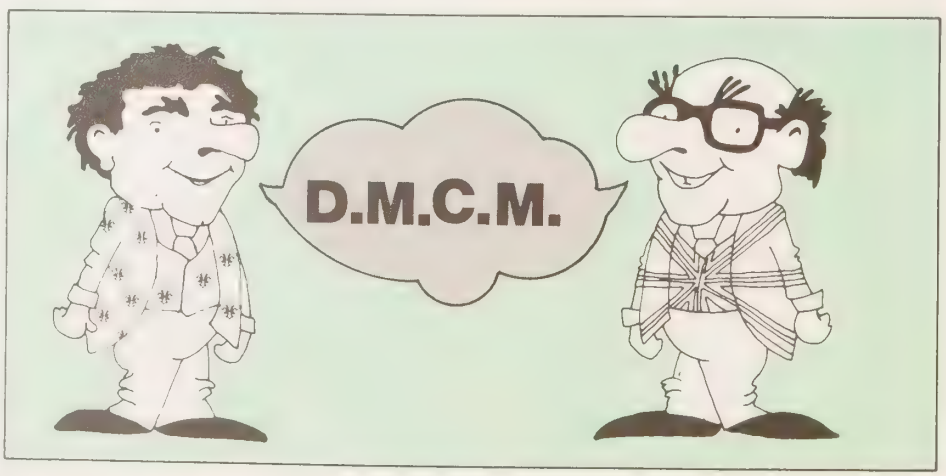
"Mabuhay" was the word of welcome most frequently heard by all INTOSAI delegates to the XIth Congress held in Manila last April.

The Congress of the International Organization of Supreme Audit Institutions is held every three years in a different member country. These sessions give Auditors General the world over, and their senior officials, a chance to exchange and keep up to date on new audit methods and techniques, in both formal and informal discussions.

The XIth Congress met in Manila marking the 30th anniversary of INTOSAI and the first time that this organization convened in a developing country in Asia. In his keynote address, President Ferdinand A. Marcos, of the Philippines, noted that "meeting in Asia...can only add to the importance and impact of your decisions. For Asia represents two-thirds of the world's population, and here we can feel more intensely the problems, the challenges and the concerns that rivet the attention to this meeting."

In his address to a capacity audience, President Marcos spoke out clearly on the virtues of comprehensive auditing saying, "In fact, no government can possibly succeed or survive, no political leadership can effectively pursue its goals without an effective auditing system to serve it. The upholding of the principle of accountability is central to success in government."

A new format was used in the Manila Congress which was a combination of workshops and plenary sessions, as opposed to the old approach of plenaries only. The new format was implemented successfully and contributed greatly to the inter-action of the participants.



Another change was the acceptance of Arabic as the fifth INTOSAI language in addition to French, English, Spanish and German. The adoption of Arabic, the language of 28 Arab member countries, was recommended in a paper presented by the Auditor General of Canada to the Board of Governors and adopted as a resolution of the Congress.

Ken Dye hosted a luncheon in honour of four former Fellows in the Canadian International Fellowship Program and the Auditors General of their respective countries. The Fellows are: Lucita Andres – Philippines, Fong Heng Boo – Singapore, C. Nesarajah – Malaysia and Winston Orege – Kenya. Welcoming the guests along with the Auditor General, were Deputy Auditors General, Peter Wilson and Ed Rowe.

Mr. Dye announced the winner of the Elmer Staats award given for the best "Journal Article" which was "Problems of Program Implementation as Reflected in State Audit Reports" by Ira Sharkansky of Israel which appeared in the April 1982 issue.

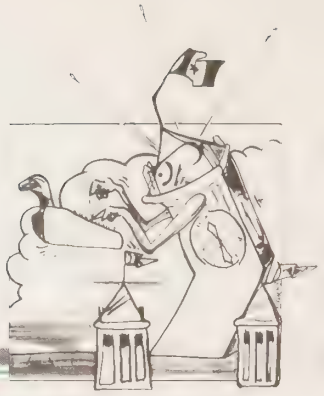
Morocco won the Kandutsch award in recognition of their achievements and contributions in the field of auditing by a Supreme Audit Institution .

A pre-Congress seminar was organized and sponsored by the CCAF in collaboration with the Commission on Audit of the Philippines. William Radburn, Assistant Auditor General and Colin Potts, an associate with Deloitte Haskins & Sells were the main lecturers. The theme for the 27 sessions held over a five–day period touched on the fundamentals of comprehensive auditing. Representatives from 11 countries attended the sessions. Several of the lecturers were former Fellows who had worked in our Office – Lucita Andres, Fong Heng Boo and C. Nesarajah.



*President Marcos of the Philippines greets Ken Dye while Congress president Tantuico looks on.*

# From the Hill



As Parliament prepares to recess at the end of June, there is a whirlwind of activity as major bills like the Western Grain Transportation Act, get debated. One important bill that will be passed is the Canagrex legislation with the comprehensive audit clause sponsored by Stan Hovdebo, NDP member of the Public Accounts Committee, and his colleague from Saskatchewan, Vic Althouse. Some important legislation will likely be delayed until the fall; for example, the CDIC Bill C-158 and Bill C-153 dealing with the accountability of Crown corporations.

On the Committee front, most were very active reviewing the annual estimates. Several special committees were also created – for example, one which has been very busy is a committee on Pension Reform of which Mr. Louis Desmarais, Vice-Chairman of the PAC, is a member. The Special Committee on Standing Orders and Procedure has tabled two more reports which, if they are adopted, will radically alter the House of Commons Committee structure:

- A proposal to set up ad hoc legislative committees on the British pattern to consider each bill following second reading in the House. This would free the standing committee for more special investigation and analysis of the estimates and annual reports of the departments and agencies for which they are responsible.
- A proposal to create four new "accountability committees" based on the work of Ron Huntington and Claude-André Lachance. This is the proposal discussed at great length both publicly and in camera by the Committee over a six-month period before finally coming to a conclusion. The Auditor General commented favourably on it in February. As finally recommended to the House, four new committees would be created, half of them chaired by Opposition members: a Fiscal Framework Committee to look at the plans and forecasts set out in Part I of the Estimates as well as pre-budget position papers and other macro economic assessments; an Expenditure Proposals Committee to examine the new Part III of the Estimates and recommend changes in the proposed allocation of funds so long as the aggregate level of spending within envelopes is not affected; a Government Corporations and Agencies Committee, to consider on its own initiative the operations of all corporations or agencies which are government-owned or controlled or in which the government has an interest, and a Liaison Committee to coordinate the work of the financial accountability committees with each other and with the standing committees.

In April, May and June, the Public Accounts Committee also continued its very busy pace by examining Chapter 10 of our 1982 annual Report on Industry, Trade & Commerce, five audit notes dealing with Regional Economic Expansion, part of Chapter 14 dealing with the Department of External Affairs, and two audit notes dealing with the Canadian International Development Agency.

## ITC - Industry Development Activities (Chapter 10)

The PAC hearings on Chapter 10 examined ITC's response to our recommendations calling for better assessing and monitoring of industrial assistance amounting to $2.275 billion in 1981/1982. The Department claimed that many of the difficulties we noted were created by the amalgamation of ITC and DREE and that their various assistance programs were being reconstructed to improve matters. One improvement is the creation of a small analytical group under an ADM with no operating responsibilities except to deal with special assistance cases and Crown corporations. Another is the establishment of a departmental comptroller.

In its December 31, 1982, written response to PAC, the Department noted several times that it was setting up a task force in January 1983 to address our recommendations, and that some improvements were expected to be completed by the end of March. In April, the Committee members were surprised to learn this task force had not been set up yet and very little progress has been made

in addressing our specific recommendations. The Department explained this by saying new assistance programs were being created and existing procedures would be changed after the new program structure is announced. Members were unhappy with this lack of progress, but later the Department promised to respond to all our recommendations in a point-by-point manner, with implementation timetables, after the Minister announces and Parliament approves program changes later this year.

Towards the end of the hearings, PAC members Kelly and Huntington, focussed attention on the results that were achieved by assistance payments. It was suggested that, in future, members of the Committee would like the Department to be able to report on the success, failure and lessons learned from various assistance projects and programs.

## DREE Audit Notes (Chapter 15)

Throughout two full and lively hearings, PAC showed keen interest in the five DREE audit notes. Most of the time was taken up by the shortest note: the $2.7 million payment to a company which was then seized by a bank. The Committee investigated this case very thoroughly. When asked how a recurrence could be prevented, the deputy minister suggested possibly a covenant signed by the applicant, the lending institution and the minister to ensure continued operations of a facility that is granted assistance payments, but he foresaw problems in deciding how long the covenants could continue after the funds were spent.

Discussion of the audit note concerning the $57 million payment to Devco was important from our viewpoint because the company admitted asking for the money sooner than they intended to spend it. Devco has since changed its policy. Moreover, the Department, which had only been a "conduit" for the funding of Devco, said its new special analysis group would analyze future requests for funds. When the Treasury Board representative was asked about the parallel with the CN Marine case, he said the Secretariat was concerned that the practice of requesting advance payments might be more widespread still, and thus they were developing a policy to cover this kind of problem.

## External Affairs (Chapter 14)

The PAC heard the same story from External Affairs it had heard from ITC: the Department was reorganizing and it would take more time to correct the problem uncovered in our audit. Some improvements in planning, in internal audit, and in accommodation management have been launched, although there is little to show from them yet. The Department tabled a report showing it had 17 management studies just completed or under way, including an "A" base review of its headquarters' functions.

The Committee enquired particularly about "people planning" – what was being done to improve the management of the Department's most important resource. The personnel information system which was woefully inadequate in 1981 is expected to be fixed by the end of the year.

One session focussed on our case examples and recommendations about accommodation. Committee members requested further information about the Tokyo Chancery and other sites. The Department recognized its past problems and is now taking steps to manage its property abroad more cost-effectively.

## CIDA Audit Notes (Chapter 15)

Our 1982 annual Report included two audit notes on CIDA – one dealing with the Agency's use of advance payments some of which were outstanding for long periods of time, and the other dealing with inadequate management of financial controls over a development project in Haiti.

As in previous meetings, the Committee showed great interest in the audit note dealing with $68.4 million of outstanding advances at March 31, 1982. The Department took the position that in all but a few cases cited in our annual Report, they had followed the

specific rules and regulations approved by Treasury Board for CIDA operations. The Auditor General took the position that CIDA should apply more stringent rules where it would be prudent to do so – for example, where advance payments were not immediately required and avoided the lapsing of funds. During the hearing, PAC member Bill Wright established the fact that such situations had occurred in the past and that the Department was taking steps to make sure they did not happen again in the future. The Comptroller's branch is monitoring the use of advances more closely, and the Agency policy on advances is also being reviewed.

In this hearing, as in the hearings on ITC, DREE and External Affairs, we assured the Public Accounts Committee we would be following up all our recommendations in the next year or two. ■

*(continued from page 4)*

## The Razor's Edge

That, then, is your dilemma. You lose credibility if your reporting is unassailable but unused. At the other extreme, you lose credibility if you at all sacrifice soundness, in pursuit of readability.

Now, I recognize that I have moved into an area which is a shade controversial. As a legislative auditor you may well say: "It is my responsibility to produce a report which fulfils my mandate, and is, as far as maybe, unassailable. If it is not used, that is the legislators' problem – who are directly accountable to the taxpayers. It is not my role to be the agent of change."

Now, if one agreed with that point of view, the answer to the question "Audit Reports – What are we doing wrong?" would be: You are not doing anything wrong; you are simply expecting too much. After all, what you are producing is an auditor's report and governments and legislatures are not the only ones who often times pay scant attention to their auditors' reports.

## The Public Demands

But that answer will not do. For this reason. That, like it or not, in the complex balancing of powers which is now the way of life in each of our capitals, from St. John's to Victoria, you – as legislative auditors – have become, and are perceived to have become, one of the agents of change within federal and provincial public life. And a major reason why you have assumed – or have been granted – that role as an agent of change rests in the fact that your reports have spoken not only to Parliament, Legislature, PAC, but to the media and to the public as well.

But that audience of Canadians is also asking: "What does what you are saying in your Reports really mean ?"

And, as I have read your Reports, that is the thing I also have difficulty in finding. There is lots of information. But my mind asks: What is its significance? What are you giving parliamentarians and legislators that they can use?

What are you doing wrong in your annual Report? And my **fourth answer** is:

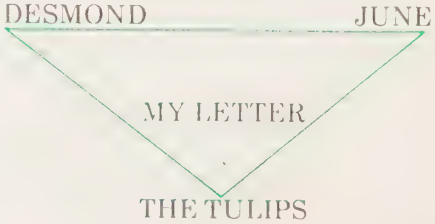
- **You are providing information. But the piece missing – the piece Canadians need – is interpretation of that information.**

However, once you get into the area of interpreting the information you are providing, you are into dangerous waters. You can be accused of politicizing your Office, becoming subjective, being power-hungry. Dangerous waters indeed. But not uncharted waters.

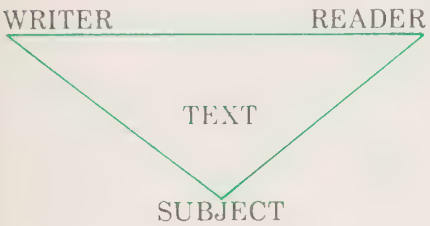
And it's primarily in that connection but also in terms of your total task that I want to say a word or two about communication.

## Communications Triangle

My wife, June, and I have been away from each other for the last several months: she in Vancouver, myself in Ottawa. I write a letter, telling her among other things that the tulips are in bloom beside the Rideau Canal. Let's diagram that:



Now, that triangle represents the process of all written communication. There is always:




There are four focal points to the triangle: and there are four types of writing; each reflects a particular focus.

Writing in which the subject dominates is referential.

Writing in which the writer dominates is expressive.

Writing in which the reader dominates is persuasive.

Writing in which the text dominates is literary.

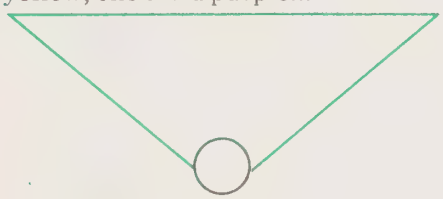
Now, the first of two key things to recognize is that the same subject may very often be communicated with any one of these four elements dominating.

## Four Approaches

Take my letter about the tulips.

I can write my letter in referential terms:

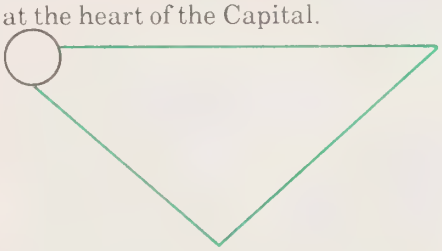
Towards the north end of the Canal, near the Conference Centre, are 2,000 tulips planted in a rectangular area, 500 feet by 200 feet. One third are red, one third yellow, one third purple...



The writing is referential. The subject (the tulips) dominate. I am providing facts.

Or I can write expressively:

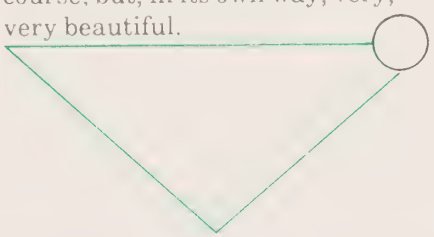
The serene surface of the Canal reflects the tulips on the banks. The scene is one of great tranquillity – a profound stillness at the heart of the Capital.



The writing, at first sight, seems to be about the tulips. But it is really my reaction to the tulips. It's expressive. It focusses on me.

Or I can write persuasively.

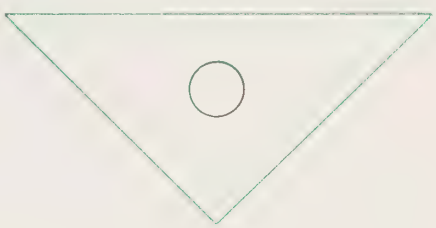
The tulips beside the Canal are a picture of loveliness. No one had told me how beautiful a city Ottawa is. Different from Vancouver, of course; but, in its own way, very, very beautiful.



which – not very subtly – is the letter of a husband to a wife who has misgivings about the move across the continent. It focuses on what I want her to hear. It is persuasive.

Or, finally, I can resort to something like poetry:

Gift of grateful Holland,
Tulips red in the sun,
Blood red in the water.
Reminder of sacrifice,
Reminder of blood
Shed in another springtime
Long ago now,
Long years ago now.



The focus is clearly on the text itself.

## The Dominant Focus

Now, I said that the first key to understanding what communication is about is the recognition that the same theme can be expressed in each of those four ways.

The second key realisation is that while in any written communication one focus will predominate, nonetheless something of each of the four will always be present. Indeed, my hypothetical letter to my wife would, in reality, contain

all four elements. It says something about me: it's expressive. It aims to tell her that Ottawa isn't a bad place to live: it's persuasive. It is, however, primarily descriptive of the tulips: so it is referential. Finally, I would like to think it is written well – vividly. So there is a focus on the text itself.

Now, I'm aware that you're not here to listen to a lecture on communication. But, believe me, if you understand what I'm reaching towards here, you will be very close to solving your writing problems.

The quantum leap to effective writing depends on two factors:

- That you have identified, and are prepared to follow through on, the dominant focus in your writing.
- That you have also identified the weight you want to attach to each of the other three elements and where you want those elements to be strongest.

## Into Persuasion

Now, the first of those identifications is easy for you as legislative auditors. I cannot conceive of an auditor's Report to a legislature which was anything but dominantly referential: subject oriented.

By contrast if, say, you were writing a letter advocating that a specific new entity should be audited by your Office rather that by someone else, your dominant tone would be persuasive. You would carefully consider what arguments and what tone of voice would persuade the person receiving your letter to agree with you. You would blend in your referential material – e.g. how well qualified your staff was to perform the audit – but the dominant focus throughout would be persuasive.

Now, back to your reports; because I hope you see where I am leading. From the beginning of time, legislative auditors' Reports have been dominantly referential. Indeed, so exclusively referential as to be as dry as a depression-year wheatfield.

But today, as I have pointed out, you are: agents of change; opinion makers; spokespersons to and for the people of Canada. You cannot escape the realization that while your reports are still dominantly referential, increasingly they are also moving into the orbit of the persuasive:

## The Unassailable Report

There are, of course, elements of the expressive also required: reminders to the readers of who you are. Text is also important – writing which is clear, direct, honed-sharp. But the crux of your present day problem is the balance of referential and persuasive. Get that right, and you have an unassailable report which also holds the attention of your reader. Get that wrong – and you have either: a faultless report which is largely unread; or a vivid report, which runs too close to propaganda.

Keeping that triangle in mind constantly when writing can help us overcome the most basic and most frequent of all communication errors: that we believe that we are putting on paper the truth of an issue but our reader gets a quite different message or emphasis than the one we intend.

If, before beginning to write, we ask ourselves: Am I trying to inform? or persuade? or something of each? And, having decided that, upon completing each paragraph or section ask ourselves: Have I achieved the focus I set out to achieve?

For example, in attempting to persuade, have I let myself and my emotions intrude too much (expressive writing) rather than coolly and methodicaly focussing on what will influence my reader (persuasive writing)? Have I allowed an idiosyncratic style (emphasis on text) to obscure my message? Have I become so obsessed with getting all the facts in (referential) that I have forgotten that someone else has to be able to read and understand what I am saying (text/persuasive)? Am I using "horror-stories" (essentially persuasive material) to so large an extent that I am distorting or colouring the facts (referential)?

## Back to Basics

Two thoughts and I have done. And I could have equally well begun

here. What is wrong with our Reports? My **fifth answer** is:

- **We too often neglect the basics of good writing.**

Now, as I have implied, the writing you have to do is complicated. There's nothing more difficult than to take a detailed and technically oriented subject and express it in plain language. Only too easy to fall back into a specialized kind of language, employing arcane words and convoluted sentences.

But there are rules to avoid all that. No one has ever stated them better than George Orwell in his essay "Politics and the English Language":

- Never use a metaphor, simile or other figure of speech which you are used to seeing in print. (i.e. avoid clichés).
- Never use a long word where a short one will do.
- If it is possible to cut a word out, always cut it out.
- Never use the passive where you can use the active.
- Never use a foreign phrase, a scientific word or a jargon word if you can think of an everyday English equivalent.
- Break any of these rules sooner than say anything outright barbarous.

## Eye Appeal

My final word is about layout, presentation, how the Report itself looks. I know the problem. By the time the auditing is done, and the writing completed, and all the revising accomplished, it's one mad rush to get the charts and graphs completed, get the writing on to a word processor, and then print it. No time for more than the most straightforward kind of layout. And yet, unless your Reports have eye-appeal, a visual variety and impact, they invite people not to read them.

I am not the expert, but I have seen enough of the work of professional graphics designers to know that – using quite simple design techniques – very attractive effects can be achieved.

What are we doing wrong? My **sixth answer** is:

- **In a world where all information must compete for attention, we need to give more thought to the eye-appeal of our reports.**

I suggest that each of you seriously considers submitting your most current Report to a professional graphics designer and ask him or her for a proposal to improve the design and the readability. The cost is small in comparison with the total cost of your Report. The problem, I know, is one of time. And time has become my problem. So I quickly close. Thank you.■

**A communications teacher describes how he uses George Orwell with students:** This discussion of "Politics and the English Language" usually runs two hours, spread over two class periods. Throughout this discussion, Orwell's finer points are clarified. Much of the hostility present at the beginning of the initial class session resulted from Orwell's seeming to argue against many of the things previous writing teachers had told these students. Orwell's comments about pretentious diction and his "Never use a long word where a short one will do" challenge the vocabulary-expanding efforts of elementary and secondary teachers everywhere. No one seems to have told these students that there is a difference between just using a word and using it correctly. Orwell challenges what these students have been previously taught by telling them to think about what they read and what they write. Orwell offers rules, but each rule is qualified-individually and with his final rule: "Break any of these rules sooner than say anything outright barbarous."

# Comings and Goings

## IAC Changes

After having chaired the Independent Advisory Committee on Government Accounting and Auditing Standards for many years, Mr. Ross Walker, F.C.A senior partner, Peat, Marwick, Mitchell & Co. has stepped down and is being replaced by W.R. Sloan, FCA partner of Arthur Andersen of Toronto.

Mr. R.J. Anderson has left the committee and has been replaced by Ronald G. Gage, a member of the same firm, Clarkson Gordon.

Mr. E. W. Netten is no longer with the Committee, but he is still a member of the Auditor General's Senior Panel of Advisors.

Mr. Michael H. Rayner is now a member of the Committee. He is a partner with Price Waterhouse Associates. Mr. Rayner replaces Mr. Netten.

## New Chairman – CCAF

Gordon H. Cowperthwaite, FCA, FMC, LL.D., became Chairman of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation on May 11, 1983. His duties as CCAF Chairman include the general supervision of the affairs of the Foundation.

Mr. Cowperthwaite has supported and been involved in the Foundation since its inception. He was a member of the Founding Board of Governors and is a member of the Foundation's International Committee.

His interest and involvement in the public sector is considerable and includes membership on the Panel of Senior Advisors to the Office of the Auditor General of Canada.

More than 40 years in the accounting, auditing and management consulting fields saw him initiate, in 1954, the management consulting practice of Peat, Marwick, Mitchell & Co. He led his firm to prominence in this field.

Mr. Cowperthwaite retired from his firm in January 1983. At the time of his retirement he was Chairman of the Board of Peat, Marwick, Mitchell & Co., Chartered Accountants, Peat, Marwick and Partners, management consultants and Peat Marwick Limited. In 1977-78 he was President of the Canadian Institute of Chartered Accountants.

He has served as President of the International Federation of Accountants.

## CCAF at the United Nations.

Early in February James J. Macdonell, the late Chairman of CCAF, and Mr. G. Peter Wilson, Secretary of CCAF's International Committee, went before the United Nations Committee on Non-Governmental Organizations to discuss the application of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation for United Nations consultative status.

On February 7 the application was approved and CCAF was placed on the Roster of non-governmental organizations in consultative status with the Economic and Social Council of the United Nations along with such other notable organizations as United Way International, the International Peace Academy, the International Institute of Public Finance and the International Union of Judges.

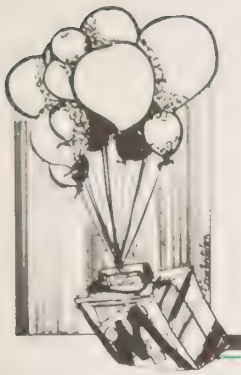
## Desmond Kimmitt becomes Principal, Communications Advisory Group

On July 4, Desmond Kimmitt was appointed a principal in the Office, heading the newly formed Communications Advisory Group. He will be responsible for a wide range of internal communications activities.

Desmond has been a consultant in the Office for the past 18 months, producing two major reports: "The Language of the Annual Report" and "Communications in the Office of the Auditor General".

He brings an interesting background to the Office, being an Anglican priest known for his involvement in the wider community. For the last eight years he has been a Racing Commissioner, supervising all horse-racing in British Columbia.

His close involvement with the accounting profession began with his appointment as the first representative of the public on the



B.C. Institute of Chartered Accountants in 1977. In 1980, he became the first lay Governor on the Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants, a position he still holds. In 1982, he was awarded an honorary CA by the B.C. Institute.

Among his Communications Advisory Group responsibilities is the publication of "Opinions". English Editor for this new venture is June Rose-Beaty. Previously with Professional Development, where she will continue to be involved, June has designed, developed and given courses in oral skills and report writing. A world traveller with teaching experience in Tanzania and the Federal Republic of Germany, June's publication experience includes production of the Office's widely valued "Writer's Handbook".

Janine Denis, French Editor, comes from the Reports Group. With a background in language teaching, Janine came to the Office to prepare and give the course "Rédaction de Rapports" and has worked on French language texts in the Office for the last five years. Her particular involvement has been with the French version of the annual Report.

Completing the team is Diane Ford, Co-ordinator for the Group and Publications Assistant. Diane's previous experience within the Office was with Word Processing. Her journalism experience began while at university and in the early 1970's she was editor and co-publisher of her own weekly newspaper in Kingston, Ontario.



*Desmond gives the word! June, Janine and Diane listen.*

## Principals' Day

The principals of the Office met together in the Conference Centre on Friday, 27 May.

Ken Dye filled them in on his visit to south-east Asia, including his attendance at the International Congress of Supreme Audit Institutions in Manila.

A session on Audit Philosophy was followed by luncheon, where the speaker, C.R. "Buzz" Nixon, former Deputy Minister of National Defence, presented a spirited and incisive viewpoint on the Office's image among senior management in the Public Service.

The afternoon session saw Deputy Ministers David Kirkwood and Robert Giroux discussing aspects of managing in the Public Service.

A "partners session" completed the working day, which was rounded off by dinner and dancing for the principals and their guests at the Country Club.

## FMIC Annual Meeting

On Saturday, May 14, 1983, the Financial Management Institute of Canada held its annual meeting and dinner dance. Mr. Kenneth M. Dye, F.C.A. was the special guest of honour and was warmly received by members and guests.

Bill Beaudoin, out-going president, presented the first annual award to Mr. Guy Cousineau founding

president of FMI in 1963-1964. Mr. Cousineau is currently on a special assignment with the Audit Office on audits directed by Bob Lalonde.

## Staff Movements

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed:

Sattar Bhatti, Raoul Cyr, Michel Garneau, Serge Gaudet, Richard Lewis, Murray Mendella, Mark Newcombe, Lena Pietrantonio, Jean-Pierre Plouffe, Tony Quan, Lyse Ricard, Suzanne Therrien, Claude Briand, Reno Cyr, Janet Hatt, Lucie Vandal-Parent, Peter King, Gilles Blais, Joanne Latulippe-Hupé, Bert Loates, Claude Auger, Paul Fowlow, Michael Hogg, Robert McElhone, Richard Brisebois, Kathryn Burgess, Rathindra Chowdhury, Frank Cotroneo, Philip Dresch, Donella Ford, Michel Garneau, Margaret Haire, André Hudon, Diamond Lalani, Andrew Lennox, Patrick Searson, Norman Tibbetts, Kathryn Dibsky, Ian Leslie, Lynne Brunette, Lucie Labelle, Frieda Shoemaker, Murielle Beaulieu, Judithann Whitemarsh, Jean-Marie Foccroulle.

We say goodbye to – Donald Whamond, Diane Sessa, Joanne Dawson

Welcome to the Students-in-Accounts – Stephen Braaten, John Choma, Allison Keating, Catherine Kloepfer, Karl Keough, Julie Mills, Cathy Nash, Grant Richmond, Diane Racine, Rose Ritcey, Madeleine Sharp, Richard Hughes – and to all the Summer Students.

## Martin Wickham joins the Office

On May 2, 1983, Martin B.A. Wickham joined the Office as Principal, Audit Operations.

Martin has been on Executive Interchange with the Office from Campbell Sharp since September 7, 1981.

A member of the British Columbia Institute of Chartered Accountants and admitted into partnership of Campbell Sharp in 1977, Martin's experience in Guyana and Canada covers a wide spectrum, including mining, banking and real estate.

Martin will be the Principal responsible for administrative services in the Audit Operations Branch. While he will provide general assistance to the DAG/AAG Group, he will report administratively to Elwyn Dickson.

## Future auditors...

Congratulations to Carole & Steve Villeneuve-Watson; Lucie & Serge Crôteau;Line & Jacques Lacombe-Laurin; Lynne & Mark Brennan; Sylvie & Sylvan Bourbonnais and John & Marilyn Wiersema...on the arrival of healthy, bouncing babies.



*Martin Wickham-New Principal*

## Wedding Bells Pealed for...

Louise Charbonneau & Robert Trudel; Suzanne Gibeault & Pierre Raymond; Sylvie Rockbrune & Pierre Demers and David Marshall & Margaret Apostle.

Dave and Margaret will be leaving for England, in September, where Dave will be working at the U.K. Exchequer and Audit Department.

Good luck to all the newlyweds!

## Condolences...

Our sincerest sympathy goes to Art Routliffe and family who recently suffered the loss of their father, Leonard.

## Visitors to the OAG

Since May the Office has had the honour of welcoming many distinguished guests. Among them M. Van der Brugge of the Netherlands Chamber of Audit; Senor A. Barroso, of the administracion publica of Spain; Stanley Gross, President of the Institute of Internal Auditors accompanied by Leon Radde, who is Chairman of the Board; Tony Brown of the Audit Department, U.K.; Mr. Albert De Foy, President of the Court of Accounts of Belgium, and Chairman of the NATO Board of Audit; M. Valère Pittanivik, Senior Auditor, Audit Office of Belgium; Senor Raul Olmedo of the Excelsior newspaper in Mexico; and Mr. Jacques Eloy of the National Foundation of Public Entreprises, Paris.

## Edmonton Regional Office:

Bill Johnston has been on educational leave since September 1982, taking RIA credit courses at the Northern Alberta Institute of Technology. He returned to the Office in early June just in time to join the audit team as they headed north to Yellowknife for the year-end audit of the Territorial Government and of the Housing Corporation. The entire office was in Yellowknife until the end of June except for Ian Campbell and Rose Mary Dixon who stayed in Edmonton to mind the shop. The audit team celebrated the longest day of the year in the "Land of the Midnight Sun".

## Change of Scene

In early June, Peter Maertens, a popular OAG Principal, dropped into the Office while on home leave to Canada and the Netherlands. Peter has been seconded for three years to the Asian Development Bank in Manila. As Canada is one of the shareholders in the bank, some 35 Canadians are on staff reflecting Canadian interest. Peter's work is internal auditing of the bank including loans that the bank makes to development projects in south-east Asia.

Although Peter, his wife, Aimée and their three children very often have home thoughts from abroad, they are nonetheless thoroughly enjoying the international flavour of life in Manila and the hospitality of the people of the Philippines.

## Haitian Visit

Richard Flageole recently returned from a five-week stay in Haiti, where he took part in a special assignment for the University of Ottawa's Institute of International Development.

After taking leave from the Office, Richard delivered a course in advanced auditing at the University of Port-au-Prince.

Asked how he enjoyed his stay, he replied, "Unforgettable"!



*The Auditor General greets Mr. Van der Brugge*
*Le verificateur general accueille M. Van der Brugge*

On Saturday, June 18, the OAG Staff Association held their Annual Baseball Game. With much shouting and laughing, people streamed out of cars, picnic hampers were unpacked and teams were formed. Children and parents alike scrambled around for their mitts, bats and balls and after much maligning of fellow team mates the bases were manned and the order was yelled to "Play Ball". Mother Nature provided a perfect day, with the sun shining gently and a cool breeze blowing off the river. Towards noon, the picnic hampers were opened and everyone feasted on hot dogs, sandwiches and cool drinks. The highlight of the mid-day break was the "All-Star" Game. Parents and older brothers and sisters all watched as the "little ones" aged 2-10 took to the diamond and played their own version of baseball. Despite the mosquitos, the sun burns and the heat...it was a great Family Day!

Here is a list of the trophies and winners:

1. Mighty Bat Award – Les esseulés
2. The Defence Award – The Seconds
3. Big Swinger Award – Sean Ford-Earle
4. Sportswoman – Chris Kelly
5. Sportsman – Gary Laviolette

Mr. Dye drew the names of three lucky people who each won a "Dinner for Two". They were François Joly, Hector Millward and Archie Thompson! Lise Demers and Denise Murphy were witnesses to the draw.



*Future Expos...*
*Héros en herbe...*



*Office spirit!*
*Esprit de corps!*



*Sharing the load!*
*Fardeau partagé!*

It's summertime!

Because of the summer holidays, almost all the activities that would fill the Rendez-vous calendar have been suspended until the fall.

Rendez-vous will return soon!

Happy Holidays!

C'était une belle journée ensoleillée du mois de juin...et vers 9h30 les voitures commencent à arriver au Parc Brewer, les gens descendent, les équipes se forment et ça y est... on joue à la balle! En effet c'est la journée de pique-nique en famille du BVG – enfants, parents, conjoints tous font partie d'une équipe. On s'installe, on attend et..."Play ball!"... les quatre terrains de balle sont envahis! Dame nature nous souriait, car il y avait une belle brise qui permettait à ceux qui avaient fini de jouer de se rafraîchir...on s'amuse ferme il y a des cris, des sauts...vers midi les paniers de pique-nique sortent, une ribambelle d'enfants se ruent vers les tables et on engouffre des hot dogs, sandwichs, cokes, limonade, bière...C'est bon! On s'allonge un peu. Malgré les moustiques, les coups de soleil, la chaleur – c'est bon de se délasser en plein air...en famille!

Voici les gagnants des trophées:

1. L'équipe des esseulés – La meilleure équipe offensive
2. L'équipe – The Seconds – La meilleure équipe défensive
3. Sean Ford-Earle – Meilleur frappeur
4. Chris Kelly – La sportive
5. Gary Laviolette – Le sportif

M. Dye a tiré les noms de trois personnes du Bureau qui se sont méritées un dîner pour deux. Ce sont: François Joly, Hector Millward et Archie Thompson! Lise Demers et Denise Murphy se portent témoins!



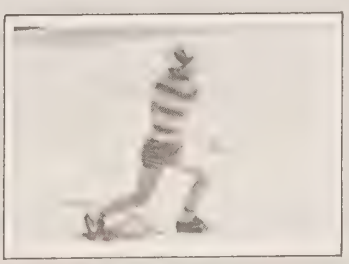
*A few of Saturday's heroes!*
*Quelques héros du samedi!*



*Anyone for juice?*
*Qui en veut?*



*Playing it safe*
*Toujours prudent*



*Missed!*
*Ah zut!*

C'est la saison des vacances, presque toutes les activités ont été suspendues pour l'été.

Rendez-vous vous reviendra bientôt!

Bonnes vacances!

## Au BVG

Plusieurs dignitaires ont visité le Bureau depuis le mois de mai - nous avons accueilli: M. Van der Brugge du Bureau de vérification des Pays-bas; Senor A. Barroso, de l'administration publique d'Espagne; M. Stanley Gross, président de l'Institut de la vérification interne accompagné de Leon Radde, président du conseil d'administration; M. Tony Brown du bureau de vérification du Royaume-Uni; M. Albert De Foy, président de la Cour des comptes de Belgique et président du Comité de vérification de l'OTAN; M. Valère Pittanivik, vérificateur principal de la Cour des comptes de la Belgique; M. Raul Olmedo du journal "Excelsior" du Mexique et M. Jacques Eloy de la Fondation nationale des entreprises publiques de Paris.

## Nouvelles régionales d'Edmonton

Depuis le mois de septembre 1982, Bill Johnston était absent du bureau et poursuivait ses études au Northern Alberta Institute of Technology en vue d'obtenir le titre de RIA. Il est revenu au bureau au début de juin juste à temps pour partir avec l'équipe de vérification qui se rendait à Yellowknife effectuer la vérification de fin d'exercice de l'Administration des Territoires du Nord-Ouest et de la Société de Logement des Territoires du Nord-Ouest. L'équipe a fêté dans ce décor enchanteur le jour le plus long de l'année!

Il n'y avait au bureau d'Edmonton jusqu'à la fin de juin que Rose Mary Dixon et Ian Campbell qui en assuraient le bon fonctionnement.

## Peter Maertens visite...

Nous avons reçu au Bureau, au début de juin, la visite de Peter Maertens, directeur principal bien connu. Il prenait, après deux ans aux Philippines, un repos bien mérité en venant passer un séjour au Canada après avoir fait escale aux Pays-bas. Il est détaché pour 3 ans auprès de la Banque de développement asiatique à Manille où quelque 35 canadiens surveillent l'investissement de notre pays. Peter travaille à la vérification interne de la banque notamment les prêts consentis aux projets de développement du sud-est de l'Asie.

Malgré que Peter, Aimée, sa femme, et leurs 3 enfants pensent souvent au Canada, ils aiment beaucoup la vie qu'ils mènent à Manille et apprécient énormément l'hospitalité de leurs amis et collègues philippinois.

## Nous nous réjouissions avec ...

Louise Charbonneau & Robert Trudel; Suzanne Gibeault & Pierre Raymond; Sylvie Rockbrune & Pierre Demers et David Marshall & Margaret Apostle à l'occasion de leurs récents mariages.

Dave et Margaret se rendent en angleterre où Dave assumera en septembre un travail auprès du Bureau de "l'Exchequer and Audit Department" du Royaume-Uni.

*(suite de la page 13)*

Que manque-t-il à nos rapports? Ma **sixième réponse**:

- **Dans un monde où on doit attirer l'attention, si l'on veut être lu, il faut penser davantage à l'apparence visuelle de nos rapports.**

Je suggère que chacun d'entre vous songiez sérieusement à soumettre votre tout dernier rapport à un graphiste professionnel et que vous lui demandiez de suggérer les moyens d'en améliorer la présentation. Le coût de ce service serait faible si on le compare au coût total de votre rapport. Je sais que le problème c'est le temps, et c'est aussi mon problème. Je dois donc clore ici cet entretien, merci.■

## Visite en Haiti

Richard Flageole revenait récemment d'Haiti où il a sejourné environ un mois dans le cadre d'études qu'il a entreprises à l'Institut de développement international de l'Université d'Ottawa. Après avoir obtenu un congé sous solde du Bureau, Richard a travaillé au sein d'une équipe de gens engagés dans cette île des Antilles et enseignait à l'université de Port-au-Prince. Séjour fatiguant, intéressant surtout inoubliable selon notre collègue!

## Condoléances

Nos sympathies à Art Routliffe et à sa famille pour la perte de leur père, Leonard.

ironique du rôle du Bureau tel qu'il est perçu par les cadres supérieures de la fonction publique.

Au cours de la séance de l'après-midi les sous ministres David Kirkwood et Robert Giroux ont donné leur opinion sur la gestion dans l'administration publique.

Un atelier de fin de journée a jumelé les participants. La soirée s'est terminée en "beauté" puisque tous les directeurs-principaux étaient invités à se rendre au Country club afin d'assister à un dîner et d'une danse.

## Gestion financière

C'est le samedi 14 mai 1983 que se tenait la réunion annuelle de l'Institut de la gestion financière du Canada. L'invité d'honneur au banquet était M. Ken Dye, f.c.a. à qui l'on a réservé un accueil chaleureux.
Bill Beaudoin, président sortant, présenta à M. Guy Cousineau le premier prix annuel de l'IGF. M. Cousineau fut en 1963-1964 le président fondateur de l'Institut. Il est affecté présentement au bureau de vérification et travaille sous la direction de Robert Lalonde.

## Roulement du personnel

Félécitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment. Sattar Bhatti, Raoul Cyr, Michel Garneau, Serge Gaudet, Richard Lewis, Murray Mendella, Mark Newcombe, Lena Pietrantonio, Jean-Pierre Plouffe, Tony Quan, Lyse Ricard, Suzanne Therrien, Claude Briand, Reno Cyr, Janet Hatt, Lucie Vandal-Parent, Peter King, Gilles Blais, Joanne Latulippe-Hupé, Bert Loates, Claude Auger, Paul Fowlow, Michael Hogg, Robert McElhone, Richard Brisebois, Kathryn Burgess, Rathindra Chowdhury, Frank Cotroneo, Philip Dresch, Donella Ford, Michel Garneau, Margaret Haire, André Hudon, Diamond Lalani, Andrew Lennox, Jean- Pierre Plouffe, Patrick Searson, Norman Tibbetts, Kathryn Dibsky, Ian Leslie, Lynne Brunette, Lucie Labelle, Frieda Shoemaker, Murielle Beaulieu, Judithann Whitemarsh, Jean-Marie Foccroulle.

Au revoir à – Donald Whamond, Diane Sessa, Joanne Dawson.

Bienvenue aux nouveaux stagiaires en comptabilité – Stephen Braaten, John Choma, Allison Keating, Catherine Kloepfer, Karl Keough, Julie Mills, Cathy Nash, Grant Richmond, Diane Racine, Rose Ritcey, Madeleine Sharp – ainsi qu'aux étudiants d'été.

## Martin Wickham

Le 2 mai 1983 M. Martin Wickham devenait directeur-principal au sein de la direction générale des Opérations de vérification du Bureau.

M. Wickham, associé du cabinet Campbell Sharp, travaille au Bureau depuis le 7 septembre 1981, en vertu du Programme de permutation des cadres.



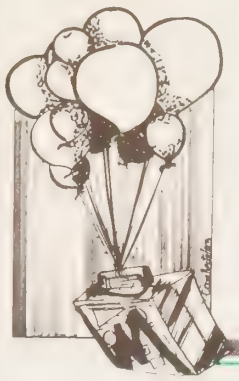
*Martin Wickham*

Membre de l'ordre des comptables agréés de la Colombie-Britannique et associé du cabinet Campbell Sharp depuis 1977, M. Wickham a vécu des expériences enrichissantes et variées tant en Guyane qu'au Canada, notamment dans l'exploitation minière, les banques et l'immeuble.

M. Wickham assumera, au sein de la direction générale de Opérations de vérification, la responsabilité des services administratifs. Bien que son travail consiste surtout à aider les SVG/VGA, il relèvera hiérarchiquement de M. Elwyn Dickson.

## Vérificateurs éventuels...

Félications à Carole & Steve Villeneuve-Watson; Lucie & Serge Crôteau; Line & Jacques Lacombe-Laurin; Lynn & Marc Brennan; Sylvie & Sylvain Bourbonnais et John & Marilyn Wiersema... pour leurs magnifiques poupons!



Ses antécédents sont variés. Tout d'abord, il est prêtre anglican dont le champ d'action est beaucoup plus grand que les confins de sa paroisse. Il s'intéresse à toutes les créatures du bon Dieu, y inclus les chevaux, c'est pourquoi il porte depuis huit ans, le titre de commissaire hippique et surveille toutes les courses de chevaux de la Colombie-Britannique.

Son intérêt à la profession comptable se concrétisa davantage lorsqu'on lui demanda de représenter le public auprès de l'Institut des comptables agréés de la Colombie-Britannique. Il devint en 1980, le premier membre non professionnel à siéger au Conseil de direction de l'Institut canadien des comptables agréés; il y est toujours d'ailleurs. L'Institut des CA de la Colombie-Britannique lui décerna, à titre honorifique, un diplôme de CA de cette province.

Parmi les responsabilités qui lui incombent comme directeur des conseillers en communication est celle de la publication de la revue "Opinions". June Rose-Beaty en est le rédacteur anglais. June travaillait auparavant à la direction du Perfectionnement où elle a élaboré, rédigé et présenté des cours de communication orale et de rédaction de rapports; elle participera encore aux travaux de cette direction. Grande voyageuse, June a d'ailleurs enseigné l'anglais en la république fédérale d'allemagne et en Tanzanie. Elle a publié pour le Bureau le "Writer's Handbook" que nous connaissons tous bien.



*Elles écoutent la parole! (Desmond, June, Janine et Diane)*

Janine Denis travaillait auparavant à la direction des Rapports. Professeur de langues, elle est venue au Bureau afin de préparer et présenter le cours de Rédaction de rapports en français. Depuis plus de cinq ans, elle travaille à améliorer les textes français au Bureau. Tous les ans, elle est invitée à participer à la révision de la version française du Rapport annuel.

Diane Ford est notre coordonatrice et adjointe à la publication. Elle nous vient du centre du traitement de la copie. Elle a acquis de l'expérience en journalisme pendant son séjour à l'université et pendant les années 1970. Elle publiait pendant deux ans son propre journal hebdomadaire à Kingston en Ontario.

## Réunion des directeurs principaux

Le vendredi 27 mai les directeurs principaux du Bureau se réunissaient au centre de conférence d'Ottawa

M. Dye les a entretenu quelque temps de sa visite au sud-est de l'Asie et de sa participation au Congrès international des institutions supérieures de contrôle des finances publiques qui s'est tenu à Manille.

Le matin ils ont participé à une séance qui portait sur la philosophie de la vérification. Au déjeuner qui a suivi, C.R. "Buzz" Nixon, ancien sous ministre de la Défense nationale, a dressé un tableau vigoureux et quelque peu

# Déplacements

## Changements aux comités

Après avoir été président pendant plusieurs années du Comité consultatif indépendant sur les normes de comptabilité et de vérification publiques, M. Ross Walker, f.c.a. associé principal du cabinet Peat, Marwick, Mitchell & Cie., a recémment cédé la place à M. W.R. Sloan, f.c.a. associé du cabinet Arthur Andersen de Toronto.

M. E.W. Netten a démissionné du Comité consultatif mais retient sa place auprès du groupe des conseillers principaux.

M. Ronald A. Gage associé du cabinet Clarkson Gordon a remplacé au Comité M. Rodney N. Anderson, f.c.a. directeur général du même cabinet.

M. Michael Rayner est membre du Comité consultatif indépendant. Il est associé de Price Waterhouse Associates.

## Nouveau président

Le 11 mai 1983 Monsieur Gordon H. Cowperthwaite, F.C.A., F.M.C., LL.D. devenait président de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée. Ses fonctions de président comprennent la supervision générale de toutes les activités de la Fondation.

Monsieur Cowperthwaite a été, dès le début de la Fondation, un de ses plus ardents défenseurs. Il était un des membres fondateurs du conseil d'administration et siège à son Comité international

Il a toujours montré un vif intérêt pour l'administration publique et y a beaucoup travaillé comme le revèle sa présence au sein du groupe de conseillers principaux auprès du vérificateur général du Canada.

Au cours de sa longue carrière (plus de 40 ans) dans le domaine de la comptabilité, de la vérification et de la consultation, il ouvrit en 1954, au Cabinet de Peat, Marwick, Mitchell et Cie., le premier service de conseillers en gestion et le mena à bien, devenant lui-même un expert en ce domaine.

Monsieur Cowperthwaite a pris sa retraite en janvier 1983. Il était à ce moment-là président du conseil d'administration du cabinet d'experts-comptables Peat, Marwick, Mitchell et Cie., du cabinet d'experts-conseils du même nom et de Peat, Marwick Limitée. Il fut également de 1977 à 1978, président de l'Institut canadien des comptables agréés.

Il occupa sur le scène internationale le poste de président du International Federation of Accountants.

## La FCVI aux Nations unies

Au début de février, M. James J. Macdonell, feu président de la FCVI, et M. G. Peter Wilson, secrétaire du Comité international de la FCVI, ont obtenu une audience avec le Comité des organisations non gouvernementales des Nations unies afin de présenter la demande de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et obtenir pour cette dernière le statut d'organisation consultative des Nations unies.

Le 7 février dernier, la demande a été approuvée et le nom de la FCVI a été ajoutée à la liste des organisations non gouvernementales ayant un statut consultatif avec le Conseil économique et social des Nations unies. D'autres organisations telles l'United Way International, l'Académie mondiale pour la paix, l'Institut international des finances publiques et l'Union internationale des magistrats figurent également sur cette liste.

## Desmond Kimmitt nouveau directeur-principal

Le 4 juillet 1983, Desmond Kimmitt devienait directeur-principal et assumait la responsabilité de la nouvelle direction des conseillers en communication.

C'est à ce titre que lui incombe la responsabilité de la communication à l'intérieur du bureau. Le vérificateur général avait retenu les services de Desmond à titre d'expert en communication afin qu'il étudie les besoins du Bureau. Il a entrepris une étude approfondie du sujet et a remis à M. Dye et au conseil de direction deux rapports importants "Le Rapport annuel son langage" – et "La communication au Bureau du vérificateur général"

je veux en venir. Dès le début, les rapports des vérificateurs législatifs ont toujours été référentiels d'abord. Ils sont souvent si arides qu'ils font penser à un désert.

Mais aujourd'hui, comme je l'ai dit, vous êtes des agents de changement; vous forgez les opinions; vous êtes les porte-parole de la population canadienne. Vous devez comprendre que même si l'élément dominant est encore référentiel, il faut que vos rapports deviennent persuasifs.

## Le rapport inattaquable

Vous devez, bien sûr, être expressifs, ne serait-ce que pour rappeler à vos lecteurs qui vous êtes. L'aspect littéraire est également important; votre style doit être clair, direct et précis. Mais ce qu'il faudra déterminer, c'est l'équilibre entre le référentiel et le persuasif. Trouvez cet équilibre et vous aurez un rapport inattaquable qui saura également capter et retenir l'attention du lecteur. Sans cet équilibre, vous avez un rapport qui peut être sans faute mais très peu lu, ou un rapport stimulant mais qui ressemble à de la propagande.

Si nous pensons à ce triangle en écrivant, nous éviterons facilement l'erreur fondamentale la plus fréquente de la communication: croire que nous écrivons une vérité absolue alors que nos lecteurs captent un tout autre message ou mettent l'accent ailleurs que là où nous le voulions.

Demandons-nous, avant de commencer à écrire: Mon but est-il d'informer ou de persuader, ou un peu des deux? Et l'ayant décidé, demandons-nous après chaque paragraphe: Ai-je bien dit ce que je voulais dire, dans la bonne proportion?

Par exemple, en essayant de persuader, ai-je laissé mes émotions et le moi trop paraître (rédaction expressive) au lieu de penser calmement et méthodiquement à la façon de persuader le lecteur (rédaction persuasive), ai-je permis à mon style particulier (rédaction littéraire) de brouiller mon message? Suis-je devenu à ce point obsédé par l'exposé des faits (rédaction référentielle) que j'ai oublié que quelqu'un d'autre devait pouvoir lire et comprendre ce que je disais (élément littéraire et persuasif)? Est-ce que j'utilise à ce point des "histoires d'horreur" (essentiellement des éléments persuasifs) que je déforme ou dénature les faits (éléments référentiels)?

## Retour en arrière

Deux autres idées et je termine mon exposé. J'aurais très bien pu commencer par cela. Que manque-t-il à nos rapports? Ma **cinquième réponse**:

- **Nous négligeons trop souvent les principes fondamentaux de la bonne rédaction.**

Mais, comme je l'ai déjà laissé entendre, la rédaction qu'on vous demande n'est pas facile. Il n'y a rien de plus difficile que d'aborder un sujet détaillé et technique et de l'exprimer dans un langage simple. Il est hélas trop facile de retourner ou d'employer des expressions ésotériques et des phrases alambiquées.

Mais on peut éviter ces défauts de style en suivant certaines règles. Le bon sens et l'esprit logique sont de rigueur – la clarté et la précision aussi. Pensez au triangle!

## Le coup d'oeil

Je dirai un dernier mot au sujet de la présentation, la mise en page et l'aspect physique du rapport. Je connais bien le problème. Quand la vérification est terminée, le rapport rédigé et le tout révisé, on se précipite pour préparer les tableaux et graphiques, entrer le texte au traitement de la copie et le faire imprimer. On ne prévoit pas de temps pour faire une mise en page quelque peu attrayante. Pourtant, s'ils n'attirent pas le regard, s'ils n'ont pas une présentation variée et qui accroche, nos rapports n'inspireront jamais la lecture!

Je ne suis pas expert dans le domaine, mais je crois avoir suffisamment vu le travail des dessinateurs et des graphistes professionnels pour savoir qu'en utilisant des techniques de présentation très simples, on peut obtenir des effets très intéressants.

*(suite à la page 17)*

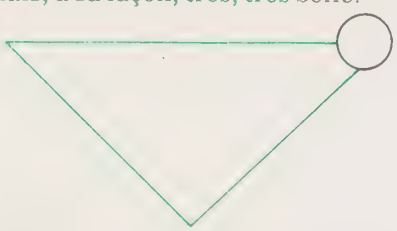
tranquilité – une immobilité profonde au coeur de la capitale.



À première vue, on pourrait croire que je parle des tulipes. Mais il s'agit en réalité de ma réaction aux tulipes. La rédaction est expressive ou subjective. C'est le moi qui domine.

Je peux également écrire de façon persuasive.

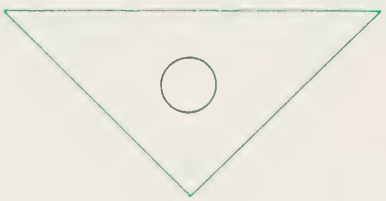
Le tulipes le long du Canal
évoquent une beauté sereine.
Personne ne m'avait dit à quel point
la ville d'Ottawa était belle.
Différente de Vancouver certes,
mais, à sa façon, très, très belle.



Voilà la lettre, quoique pas très subtile, d'un mari à une femme qui a certaines appréhensions à l'idée de déménager à l'autre bout du pays. Elle porte sur ce que je veux qu'elle entende. Elle est persuasive.

Je peux, enfin, écrire d'une façon littéraire, voire poétique:

Venues de la Hollande,
Elles éclatent au soleil et
Rendent l'eau ensanglantée
Elles rappellent le sang versé
Un printemps longtemps passé
Longtemps déjà,
Mais jamais...oublié
Elles disent merci.



Le texte domine -- c'est évident.

## Point de mire

J'ai déjà dit que pour comprendre le sens d'une communication, il faut d'abord se rappeler que le même thème peut être traité de quatre façons différentes.

Il faut ensuite se souvenir que, dans une communication, s'il y a un élément qui domine, les autres seront néanmoins présents à des degrés différents. En effet, ma lettre hypothétique à ma femme contiendrait en réalité les quatre éléments. Elle parlerait de moi: elle serait expressive. Elle viserait à lui dire qu'il fait bon vivre à Ottawa: elle serait persuasive. Elle serait cependant surtout descriptive: elle serait donc référentielle. Enfin, j'aimerais croire qu'elle serait bien écrite – imagée. Il y aurait donc un accent sur le texte lui-même.

Je sais bien que vous n'êtes pas ici pour entendre une conférence sur la communication. Mais, croyez moi, si vous voyez où je veux en venir, vous pourrez très bientôt résoudre vos problèmes de rédaction.

Le pas de géant vers une rédaction efficace dépend de deux facteurs:

- déterminer le point de mire ou l'élément dominant de votre rédaction et le maintenir jusqu'à la fin
- décider l'importance des trois autres éléments et les endroits où ils doivent ressortir

## L'art de persuader

Il est facile pour un vérificateur législatif de choisir le point de mire de ses rédactions. Je ne peux concevoir un rapport de vérification présenté à un Parlement dont l'élément dominant ne serait pas référentiel c'est à dire axé sur le sujet.

Cependant, si vous écriviez une lettre stipulant qu'une nouvelle entité en particulier devrait être vérifiée par votre Bureau et non par autre, le ton de votre rédaction serait persuasif. Vous choisiriez minutieusement les arguments et le ton afin de persuader le destinataire de ce fait. Vous ajouteriez tout un contenu référentiel, p.ex. la haute compétence de votre personnel de vérification – mais l'élément dominant tout au long de la lettre serait la persuasion.

Parlons maintenant de vos rapports; j'espère que vous voyez où

changement découle du fait que vos rapports ne s'adressent plus seulement au Parlement, aux assemblées législatives, et au CCP, mais aux médias et au grand public.

Nombre de Canadiens demandent également: "Que dites-vous exactement dans vos rapports?"

Et, comme j'ai lu vos rapports, je me pose moi-même cette question. Vous donnez beaucoup de renseignements. Mais je me demande: Qu'est-ce que cela veut dire? Que donnez-vous aux parlementaires et aux législateurs qu'ils puissent utiliser?

Qu'est-ce qui ne vas pas dans votre rapport annuel? Voici ma **quatrième réponse**:

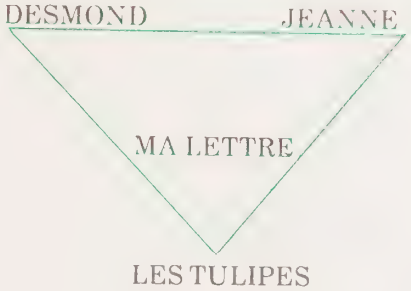
- **Vous fournissez des renseignements. Mais ce qui manque – ce dont les Canadiens ont besoin – est l'interprétation de ces renseignements.**

Cependant, lorsque vous vous mettez à interpréter les renseignements que vous fournissez, vous êtes sur un terrain glissant... Vous pouvez être accusés de faire de la politique avec votre Bureau, de devenir trop subjectifs ou d'être assoiffés de pouvoir. Terrain bien dangereux, en effet, mais non impraticable.

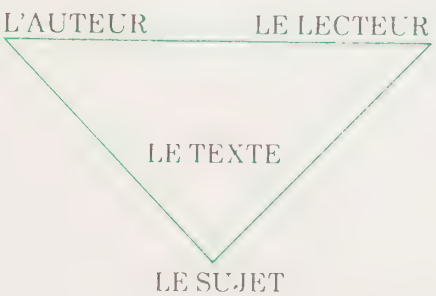
Et c'est surtout dans ce contexte et aussi dans le contexte de votre travail en général que je parlerai de communication.

## Le triangle de la communication

Ma femme, Jeanne et moi, sommes séparés depuis quelques mois; elle est encore à Vancouver, moi à Ottawa. Je lui écris une lettre pour lui dire, entre autres, que les tulipes abondent le long du canal Rideau. Faisons un diagramme:




Ce triangle représente le cheminement de toute communication écrite, qui contient toujours:




Ce triangle contient quatre points de mire et il y a quatre genres de rédaction qui reflètent chacun un point de mire particulier.

La rédaction où le sujet domine est dite référentielle.

La rédaction où l'auteur domine est dite expressive ou subjective.

La rédaction où le lecteur domine est dite persuasive.

La rédaction où le texte domine est dite littéraire.

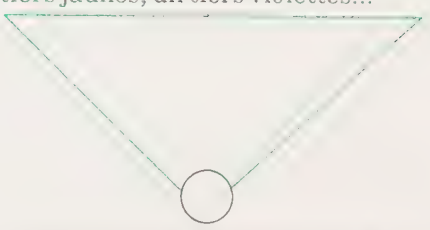
La première de deux choses importantes à reconnaître c'est que le même sujet peut très souvent être traité dans n'importe laquelle des ces quatre perspectives.

## Les quatre méthodes

Prenez ma lettre sur les tulipes

Je peux l'écrire en termes référentiels:

Vers l'embouchure du Canal, près du Centre de conférences, 2 000 tulipes poussent sur une superficie rectangulaire de 500 pieds sur 200. Un tiers des tulipes sont rouges, un tiers jaunes, un tiers violettes...



Cette rédaction est référentielle. Le sujet (les tulipes) domine. Je présente des faits.

Je peux aussi écrire de façon expressive:

La surface sereine du Canal reflète les tulipes qui tapissent les rives. Il s'en dégage une grande

Le Comité s'est intéressé plus particulièrement à la question de la planification de la main d'oeuvre à savoir, ce que l'on faisait pour améliorer la gestion de la plus importante ressource du ministère. Le ministère prévoit qu'il aura corrigé d'ici la fin de l'année les lacunes importantes du système d'information sur le personnel, qui s'était révélé, en 1981, très peu satisfaisant.

L'une des audiences a été consacrée aux cas types et aux recommandations que nous avions présentés sur les locaux. Les membres du Comité ont demandé d'obtenir d'autres renseignements sur l'ambassade de Tokyo et sur d'autres installations. Le ministère a reconnu l'existence des problèmes signalés et il a indiqué qu'il était à prendre les mesures nécessaires afin d'assurer une gestion financière plus saine de ses installations à l'étranger.

## Notes de vérification sur l'ACDI (chapitre 15)

Notre Rapport de 1982 contenait deux notes de vérification sur l'ACDI. L'une traitait des avances consenties par l'Agence alors qu'elles n'étaient pas immédiatement requises et l'autre traitait des contrôles financiers inadéquats au titre d'un projet de développement en Haiti.

Comme par le passé, le comité s'est surtout penché sur la note de vérification traitant des avances non encore utilisées au 31 mars 1982, et qui se chiffraient à 68,4 millions de dollars. Le ministère a déclaré qu'il avait respecté les règlements du Conseil du Trésor partout sur les activités de l'ACDI, exception faite des quelques cas cités dans notre Rapport annuel. Le vérificateur général a indiqué qu'il aimerait voir l'ACDI utiliser des règles plus strictes lorsque les circonstances le dictaient, par exemple lorsque les avances n'étaient pas immédiatement requises et que leur octroi ne servait qu'à éviter l'annulation des fonds. Au cours de l'audience, Bill Wright, membre du CCP, a admis que de telles situations s'étaient présentées par le passé, mais que le ministère était à prendre les mesures nécessaires afin cela ne se répète plus. La direction du Contrôleur surveille de plus près l'utilisation des avances et l'Agence est à réviser sa politique en ce domaine.

Au cours de cette audience, tout comme nous l'avions fait au cours des audiences sur le MIC, le MEER et les AE, nous avons promis au Comité des comptes publics d'effectuer un suivi de nos recommandations d'ici deux ans.■

*(suite de la page 4)*

## Équilibre dangereux

Et voilà, votre dilemme! Vous perdez votre crédibilité si vos rapports sont inattaquables mais inutilisés. Par contre, vous perdez votre crédibilité si vous sacrifiez la fiabilité du document à sa lisibilité.

Je reconnais que je touche ici un sujet plutôt délicat. En tant que vérificateur législatif, vous pouvez très bien dire: "Je dois, en vertu de mon mandat, produire un rapport qui soit, autant que possible, inattaquable. S'il n'est pas utilisé, ce n'est pas mon problème mais celui du législateur qui doit rendre compte aux contribuables. Je n'ai pas à jouer le rôle d'un agent de changement."

Si l'on est d'accord avec ce point de vue, la réponse à la question "Rapports de vérification – Qu'est-ce qui ne va pas?" serait la suivante: Vous n'êtes pas responsable, vous n'êtes que trop optimiste. Après tout, c'est un rapport de vérificateur que vous produisez et les gouvernements et assemblées législatives ne sont pas les seuls qui portent très peu d'attention aux rapports de leurs vérificateurs.

## Exigences des citoyens

Mais cette réponse ne suffit pas. Je vous dirai pourquoi. Dans ce difficile équilibre de pouvoirs, qui est désormais monnaie courante dans chacune de nos capitales, de Saint-Jean (T.-N.) à Victoria (que cela vous plaise ou non) vous êtes devenus et on vous perçoit comme tels en tant que vérificateurs législatifs, des agents de changement au sein de la vie publique des gouvernements fédéral et provinciaux. Et une importante raison pour laquelle vous avez revêtu – ou qu'on vous a accordé – ce rôle d'agent de

restructuration des divers programmes d'aide afin de remédier la situation. Une des améliorations à signaler est la création d'un petit groupe d'analyse dirigé par un SMA dont la seule responsabilité est de s'occuper des cas d'aide spéciale et des sociétés de la Couronne. Une autre amélioration est la création d'un poste de contrôleur ministériel.

Le ministère, dans la réponse écrite qu'il a fournie au CCP le 31 décembre 1982, indiquait à plusieurs reprises qu'un groupe de travail serait mis sur pied en janvier 1983 afin de donner suite à nos recommandations et qu'il croyait que certaines améliorations auraient déjà été apportées vers la fin du mois de mars. Au mois d'avril, les membres du Comité ont appris avec surprise que ce groupe de travail n'avait pas encore été mis sur pied et que très peu avait été fait en vue de donner suite aux recommandations précises de notre Bureau. À cela le ministère a répondu que l'on était à mettre sur pied de nouveaux programmes d'aide et que l'on modifierait les procédés actuels une fois que la nouvelle structure de programmes serait adoptée. Cet état de choses n'a guère plu aux membres du Comité, mais le ministère a promis de répondre plus tard à toutes nos recommandations point par point et de présenter un calendrier de la mise en oeuvre dès que le ministre aura présenté les modifications aux programmes et que le Parlement les aura approuvées.

Au cours des dernières audiences, MM. Kelly et Huntington, membres du CCP, se sont penchés sur les résultats qu'a entraînés l'aide fournie. Les membres du Comité souhaiteraient que le ministère fournisse, à l'avenir, des renseignements sur les succès et les échecs des divers projets et programmes d'aide ainsi que les conclusions qui en découlent.

## Notes de vérification sur le MEER (chapitre 15)

Le CCP, au cours de deux audiences très animées et fructueuses, s'est montré fort intéressé aux cinq notes de vérification sur le MEER. On a surtout traité de la plus courte note, c'est-à dire celle traitant d'un versement de 2,7 millions à une société qui a par la suite été saisi par une banque. Le Comité a étudié ce cas à fond. Le sous-ministre, lorsqu'on lui a demandé comment il était possible de prévenir la répétition d'un tel cas, a suggéré que l'on exige qu'il y ait une entente signée entre le demandeur, l'institution prêteuse et le ministre qui assurerait l'exploitation ininterrompue de l'entité à laquelle serait accordée l'aide gouvernementale. Toutefois, selon lui, le problème dans ce genre d'ententes serait de déterminer la durée d'application de l'entente suite à l'utilisation de l'aide fournie.

L'examen de la note de vérification portant sur les 57 millions de dollars versés à la Société de développement du Cap-Breton prenait pour nous une importance particulière puisque la société avait admis avoir demandé l'octroi de cette somme avant d'en avoir vraiment besoin. Cette société a depuis modifié sa politique. En outre, le ministère, simple imtermédiaire dans cette question de financement de la Société de développement, a indiqué que son nouveau groupe spécial d'analyse aurait désormais pour mission d'analyser les demandes de fonds. Le représentant du Conseil du Trésor lorsqu'on lui a démandé s'il existait un parallèle avec le CN Marine, a répondu que le Secrétariat craignait que cette politique de demander des fonds d'avance était plus fréquente qu'on ne le croyait et était à mettre au point une politique visant à éliminer ce genre de problèmes.

## Affaires extérieures (chapitre 14)

Les réponses du ministère des Affaires extérieures aux questions du CCP étaient semblables à celles du MIC: le ministère était en pleine réorganisation et il lui faudrait un certain temps avant de pouvoir corriger les problèmes soulevés par nos vérificateurs. Le ministère travaillait à améliorer la planification, la vérification interne et la gestion des locaux. Toutefois, on ne pouvait constater que fort peu de résultats concrets. Le ministère a déposé un rapport qui soulignait les 17 études de gestion que l'on venait de compléter ou que l'on était en train d'effectuer, notamment un examen de base A des fonctions de l'administraiton centrale.

# De la colline



Puisque la session parlementaire doit se terminer à la fin juin, l'on s'attaque avec frénésie à d'importants projets de loi notamment le projet de loi sur le transport du grain de l'Ouest. L'un des projets de loi importants qui sera adopter est la Loi sur la société Canagrex contenait une clause qui traite de la vérification intégrée; loi proposée et appuyée par Stan Hovdebo, député NPD et membre du Comité des comptes publics, ainsi que par son collègue de la Saskatchewan, Vic Althouse. L'adoption de certains projets de loi importants sera vraisemblablement reportée à l'automne, par exemple le projet de loi C-158 sur la CIDC et le projet de loi C-153 qui porte sur l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne.

En ce qui a trait aux comités, la plupart d'entre eux consacraient leurs efforts à l'étude du Budget des dépenses annuel. Plusieurs comités spéciaux ont également été créés; un d'entre eux, le Comité sur la réforme des pensions, s'est fait valoir et compte parmi ses membres le vice-président du CCP, M. Louis Desmarais. Le Comité spécial chargé d'examiner le Règlement et la procédure a déposé deux autres rapports qui, une fois adoptés, modifieront sensiblement la structure des comités de la Chambre des communes. Ces rapports proposent entre autres.

la mise sur pied de comités législatifs spéciaux qui, comme cela se fait en Grande-Bretagne, examineraient chaque projet de loi après la seconde lecture en Chambre. Cela permettrait alors aux comités permanents d'étudier et d'analyser davantage les budgets et les rapports annuels des ministères et des organismes dont ils ont la responsabilité;

la création de quatre nouveaux "comités sur l'obligation de rendre compte", proposition qui découle des travaux de Ron Huntington et de Claude-André Lachance. En février, le vérificateur général appuya la proposition du Comité qui avait débattu cette question pendant six mois, en public et à huis clos, avant d'en arriver à une conclusion. Conformément à la recommandation présentée à la Chambre, quatre nouveaux comités seraient créés dont deux seraient présidés par des députés de l'Opposition: un Comité cadre de la politique fiscale qui examinerait les plans et les prévisions présentés dans la Partie I du Budget ainsi que les exposés de principe préalables au budget et les autres évaluations économiques globales; un Comité des dépenses proposées, qui aurait pour mission d'examiner la nouvelle Partie III du Budget et pourrait suggérer des modifications à l'affectation proposée des fonds pour autant que le total des dépenses de chaque enveloppe resterait le même. Un autre comité, le Comité sur les sociétés et les organismes de l'État, aurait pour mission d'examiner, lorsqu'il le jugera nécessaire, les activités des sociétés et des organismes que l'État possède ou contrôle ou dans lesquels il possède des intérêts. Finalement, la création d'un Comité de liaison qui coordonnerait les travaux des divers comités sur l'obligation de rendre compte avec ceux des comités permanents.

Au cours des mois d'avril, de mai et de juin, le Comité des comptes publics a également été très occupé. En effet, les membres ont examiné le chapitre 10 du Rapport de 1982 portant sur le ministère de l'Industrie et du Commerce, cinq notes de vérification traitant du ministère de l'Expansion économique régionale, une partie du chapitre 14 traitant du ministère des Affaires extérieures et deux notes de vérification traitant de l'Agence canadienne de développement international.

## IC - Activités relatives à l'expansion industrielle (chapitre 10)

Au cours des audiences du CCP portant sur le chapitre 10, l'on a examiné les réponses qu'a faites le ministère de l'Industrie et du Commerce à nos recommandations qui demandaient qu'il évalue et contrôle mieux l'aide fournie à l'industrie, aide qui, en 1981-1982, avait atteint $2,275 milliards. Le ministère a soutenu que plusieurs des difficultés que nous avions relevées étaient attribuables à la fusion du MIC et du MEER et qu'il procédait actuellement à une

l'anglais, l'espagnol et l'allemand étant officiellement acceptés déja). L'assemblée a pris la décision d'adopter la langue arabe (langue parlée par 28 pays membres) suite à la demande de la délégation canadienne qui a préparé et présenté au conseil des gouverneurs la recommandation à cette fin.

Lors du congrès, le vérificateur général du Canada M. Ken Dye recevait à déjeuner quatre anciens boursiers internationaux de la FCVI accompagnés des vérificateurs généraux de leur pays. Il s'agit de Lucita Andres des Philippines, Fong Heng Boo de Singapour, C. Nesrajah de Malaisie et Winston Orege du Kenya. Les sous-vérificateurs généraux Peter Wilson et Ed Rowe assistaient également au repas.

C'est à M. Dye que revenait l'honneur d'annoncer le nom du vainqueur du trophée Elmer Staats décerné au meilleur article du "Journal". Le prix fut décerné à Ira Sharkansky d'Israel pour son article intitulé "Les problèmes de la mise sur pied des programmes tels qu'ils apparaissent dans les rapports de vérification de l'administration publique", article publié dans le numéro d'avril 1982.

Le prix Kandutsch, offert au pays qui a travaillé le plus à l'avancement de la vérification a été remporté par le Maroc.

La semaine précédant l'ouverture officielle du congrès, la Fondation canadienne pour la vérification intégrée patronait, en collaboration avec la comité de vérification des Philippines, un séminaire qui avait pour titre "La vérification intégrée et les vérificateurs législatifs". Le responsable du cours Bill Radburn, vérificateur général adjoint du BVG, et l'animateur principal Colin Potts, associé du cabinet Deloitte Haskins & Sells, furent très bien secondés par trois boursiers de l'année dernière: Lucita Andres, Fong Heng Boo, et C. Nesrajah, qui s'acquittèrent brillamment de leur tâche de conférenciers.



*Le président Marcos des Philippines accueille Ken Dye. Sur la photo nous voyons le président du congrès Tantuico et autres participants.*

Il était l'invité du Board of Audit and Inspections de Corée. Pendant la conférence, il a participé à de nombreux ateliers et a même été le conférencier invité à une des sessions de ce séminaire sur la vérification des travaux de construction publics. Son discours était intitulé "La vérification d'importants projets de voirie".

Cette conférence de cinq jours réunissait des représentants de plus de 20 pays asiatiques; les deux langues officielles étaient le Coréen et l'anglais. En Corée le Board of Audit and Inspections est millénaire; il va sans dire que c'est un honneur que de devenir membre de cette profession choisie qu'est la vérification!

Le bureau de vérification de Corée et celui du Canada diffèrent énormement. Il est important de souligner que le travail de vérification du bureau de Corée en est un surtout de détails et non de vérification axée sur les systèmes. La gestion est très paternaliste allant jusqu'à décider le nombre de jours de congés annuels permis et les augmentations de salaire accordées.

Ceux parmi vous qui n'aimez pas le concept des aires de travail ouvertes, n'allez pas en Corée...là c'est l'équipe qui est importante et tous partagent le même bureau!

L'économie du pays est prospère; ceci est vraiment remarquable puisque cela ne fait que 20 ans que la Corée a pris son essor sur le marché mondial. Ce petit pays de plus de 30 millions d'habitants est devenu hautement industrialisé et se mesure avantageusement avec le Japon et les pays de l'ouest. Il entretient avec le Canada de très bonnes relations commerciales.

Son vert paysage nous offre des contrastes frappants; en effet, il n'est pas rare de voir un fermier travaillé dans sa rizière à l'ombre d'un gratte-ciel immense...c'est la rencontre sans heurt de deux mondes, l'ancien et le nouveau!

Maier a poursuivi son voyage en visitant de nombreuses usines dans les villes industrielles du sud de la Corée...Il a trouvé très intéressant de parcourir les installations et d'y rencontrer les habitants.

## Congrès à Manille

"Mabuhay"...ce mot de bienvenue était sur toutes les lèvres lors du XIe congrès d'INTOSAI qui avait lieu à Manille en avril dernier.

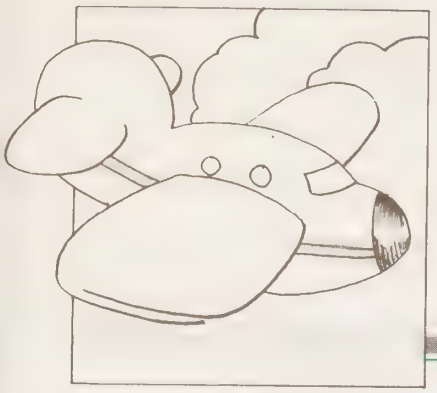
L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques se réunit tous les trois ans dans un différent pays. Ceci donne aux vérificateurs généraux des différents pays et à leurs cadres l'occasion de faire connaître leur point de vue, de se renseigner sur les nouvelles méthodes de vérification, à l'occasion de discussions soit officielles ou particulières.

INTOSAI célébrait le 30e anniversaire de sa fondation lors de son XIe congrès qui se tenait à Manille. C'était également la première fois que cet organisme se réunissait dans un pays d'Asie en voie de développement. Dans son discours d'inauguration le président des Philippines Ferdinand A. Marcos soulignait que "cette réunion en Asie ne pouvait que donner plus de poids aux décisions prises...puisque l'Asie contient, après tout, les 3/4 de la population mondiale. Il est plus facile dans ce coin-ci, de cerner les problèmes, les défis et les inquiétudes qui assaillent les nations et préoccupent cette organisation internationale."

S'adressant à une salle comble, le président Marcos parla en termes élogieux des bienfaits de la vérification intégrée. "En effet, sans une système de vérification efficace, aucun gouvernement ne peut survivre ou même réussir, aucun chef politique ne peut atteindre ses objectifs. L'obligation de rendre compte est un principe essentiel à la bonne gestion de tout gouvernement".

Cette année au Congrès on a adopté une nouvelle marche à suivre qui comportait des ateliers et des séances plénières au lieu de seulement des séances plénières comme par le passé. Cette nouvelle marche à suivre s'est avérée un franc succès et a permis aux participants de mieux se connaître.

On a également accepté la langue arabe comme cinquième langue officielle de l'INTOSAI (le français,



# Vérificateurs en Asie

## Peter Wilson en Chine

Après avoir participé au XIe congrès de l'INTOSAI à Manille au printemps, le sous-vérificateur général Peter Wilson, à la demande du gouvernement, se rendait en la république populaire de Chine où il a passé une dizaine de jours.

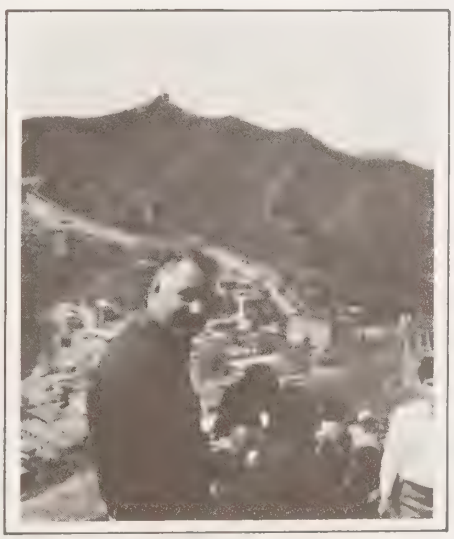
Au printemps de 1982, le Bureau était l'hôte d'un groupe de cadres supérieurs de la Chine dont le directeur du budget du ministère des Finances M. Song Xinzhong. Ils venaient étudier les méthodes que l'on utilisait au Canada dans les administrations publiques tant au niveau fédéral qu'aux niveaux provincial et municipal. Pour faire suite à cette visite, le gouvernement de la république de Chine invita Monsieur Wilson à venir discuter avec eux et à continuer les entretiens amorcés au Canada.

Peter s'entretenait avec les gestionnaires sur la participation éventuelle du Bureau à deux projets des Nations unies. Il discuta avec eux la possibilité que le Canada aide la Chine à élaborer et présenter des programmes de formation en vérification et la perspective d'un séminaire de la FCVI sur la vérification législative. Il interviewa également les aspirants au programme de bourse de la FCVI.

Les deux projets des Nations unies se sont concrétisés. Alan Gilmore, en vertu d'un contrat des Nations unies, s'est rendu en Chine en juillet, afin de réviser les règlements régissant la vérification législative. Bernie Barry et Larry Ting doivent se rendre en Chine au mois de novembre prochain afin de présenter aux cadres supérieurs des séances de perfectionnement sur la méthode et la marche à suivre d'une vérification législative. Bernie ira en vertu d'un contrat avec les Nations unies tandis que Larry est envoyé par le Bureau.

On a annoncé officiellement que M. Xu Yudi sera un des boursiers de la FCVI cette année. M. Xu qui a travaillé au cabinet Coopers et Lybrand de Hong Kong a également écrit une thèse sur la vérification axée sur les systèmes. C'est avec plaisir qu'il prévoit venir au Canada en septembre.

L'ACDI et la FCVI étudient en ce moment la possibilité de mettre sur pied des programmes de formation en vérification. Il semble qu'un cours sur la vérification intégrée sera définitivement offert.



*Peter au pied du mur?*

Peter les a entretenus de l'évolution de la vérification de l'administration publique. Il présenta son exposé devant les nombreux représentants des nouveaux bureaux de vérification, des régions, universités et institutions de formation réunis au Palais des minorités nationales à Beijing (autrefois Pékin). Un interprète compétent a traduit le texte de l'anglais vers le mandarin et des acétates, préparées par le BVG, ont fourni les explications nécessaires dans les deux langues.

À Beijing, Peter a fait la connaissance du ministre des Finances M. Wang Bingqian et certains autres cadres supérieurs. Il visita ensuite les villes de Hangzhou, Suzhou et Shanghai où il s'est entretenu avec de nombreux gestionnaires chinois.

Malgré un calendrier chargé, Peter a quand même eu la chance de visiter le fameux mur de Chine, les tombeaux de la dynastie Ming et la citié interdite. Chance inouie, il a pu également assister à la fête des travailleurs (1er mai) dans la grande salle du peuple à Beijing. Quelle veine! Ce n'est pas tout le monde qui peut en dire autant!

## Voyage en Corée

Maier Zelman revenait récémment d'un voyage de deux semaines en Asie au cours duquel il avait assisté, à Seoul, au début de juin, à la conférence de l'Organisation supérieure de contrôle des finances publiques de l'Asie (ASOSAI).

gouvernements des clients avec un petit "c" par opposition aux clients avec un grand "C" qui sont le Parlement ou l'assemblée législative. Cette distinction n'est pas si mauvaise: "client" est un mot moins négatif qu' "entité vérifiée" et suggère une meilleure communication. De plus cela vous rappelle que vous devez, en tant que vérificateurs législatifs, entretenir des relations comme celles que les conseillers entretiennent avec la direction.

Quoi qu'il en soit, le Parlement ou l'assemblée législative est le Client. Le rapport que vous lui présentez est votre produit. Par conséquent, vous vous demandez: "Que vais-je déclarer? Quel détails vais-je inclure? Qu'est ce que le CCP doit connaître?" Ce sont les premières questions que le vérificateur législatif doit se poser dès qu'il entreprend une vérification."Qu'est-ce qui ne va pas?" Voici ma **deuxième réponse**:

- **Vous vous inquiétez de votre rapport lorsqu'il est déjà trop tard. Vous vérifiez d'abord et rédigez votre rapport ensuite. Vous devez faire les deux choses en même temps.**

## Et après?...

Vous devez vous poser maintes fois la question "et après?" en planifiant chaque vérification. Et cela non seulement à votre point de vue mais surtout au point de vue des députés. S'il est probable que, dans un domaine particulier que vous devez vérifiez, un membre du CCP puisse dire "oui et après?", je pense qu'il vaudrait mieux que vous ne poursuiviez pas cette question.

Mais il faut quand même prendre garde. Il y a un instant, j'ai posé la question "Qu'est ce que le CCP doit connaître?"

Si vous attachez trop d'importance à la stratégie cela pourrait devenir "Que veut savoir le CCP?" Et si, afin de répondre à cette question, vous risquez de raconter une série "d'histoires d'horreur" dont pourraient se régaler les membres de l'Opposition siégeant au CCP – voire même (telle est la nature humaine!) certains députés, histoires qui amuseraient les membres de la presse et confirmeraient les pires préjugés du public, vous ne pouvez vous permettre un tel stratagème.

Si vous avez à choisir entre les deux extrêmes, vous pouvez toujours rédiger un rapport fastidieux mais exact. Ce que vous ne devez pas faire c'est produire un rapport agréable à lire mais qui, par le fait même, devient incomplet et injuste.

## Crédibilité

Permettez-moi de vous rappeler combien vous inspirez de respect au gouvernement féderal, aux députés, et au peuple! Parfois vous les agacez ou les ennuyez, voire même les frustez ou les mystifiez à l'occasion. Mais dans un pays qui questionne de plus en plus la gestion des affaires publiques et les dépenses, on vous accorde une crédibilité qui est quelquefois étonnante. Les législateurs et le public ont confiance en vous.

Ai-je besoin d'ajouter que ce n'est guère le moment de perdre cette crédibilité, simplement pour produire un rapport "dans le vent"?

Mais il y a aussi le revers de la médaille; car il y a plus d'une façon de perdre de la crédibilité. Si vous répétez à toutes les pages dans le rapport que les systèmes utilisés par les entités s'écartent de certains critères, le simple député, s'il ne comprend pas très bien vos préoccupations et ne sait pas comment vos renseignements pourraient améliorer la situation, ce député verra automatiquement vos rapports comme valables mais peu réalistes, fiables mais inutilisables, bien étoffés mais sans gain politique.

Qu'est-ce qui ne va pas? Voici ma **troisième réponse**:

- **Vous perdez une autre sorte de crédibilité auprès de votre auditoire – votre Client principal – parce que les membres du CCP ou ne comprennent pas bien tout ce que vous dites ou ne savent pas comment utiliser ce que vous leur dites.**

*(suite à la page 10)*



# L'essentiel — le rapport

(Voici un résumé des paroles que Desmond Kimmitt, conseiller en communication au Bureau du vérificateur général, a prononcées devant les membres de la conférence canadienne des vérificateurs législatifs qui a eu lieu à Toronto la deuxième semaine de juillet.)

## Diversité de méthodes

Je suis très conscient que, même si vous êtes tous des vérificateurs législatifs, vous n'avez pas tous le même mandat. Certains effectuez des vérifications intégrées; d'autres pas; certains autres y songent. Aussi, ceux à qui s'adressent vos rapports, j'en reparlerai plus tard, n'y cherchent pas tous non plus la même chose. D'aucuns pourraient déclarer péremptoirement:

> "Dans un système politique démocratique, une seule chose compte pour les politiciens: se faire réélire. Ils doivent pouvoir instaurer de nouveaux programmes et peuvent difficilement abandonner les programmes existants. Il est vrai aussi que certains électeurs se laissent acheter avec des belles promesses laissant à d'autres le soin d'en défrayer le coût...les contribuables devraient faire des demandes plus réalistes tandis que les politiciens, eux, ne devraient pas faire des promesses irréalisables mais plutôt essayer de montrer les conséquences financières de telles demandes."

Il y en a parmi vous, par contre, qui vous opposez à cette façon d'agir. Or, malgré cette divergence d'opinions vos rapports et vos stratégies auront une chose importante en commun: le destinataire - votre client principal...c'est le Parlement ou le corps législatif réprésenté par son Comité des comptes publics.

Parlons de ces différences; certains d'entre vous effectuez des vérifications intégrées, d'autres pas. Je vous dirai franchement que lorsque je parle de la qualité de nos rapports, je ne crois pas que cela soit très important. Si je le pouvais, je "démystifierais" la vérification intégrée. Je m'explique.

En tant que vérificateurs vous n'êtes pas interessés que par la perte ou le profit, c'est la même chose lorsque le but de l'entité que vous vérifiez n'est pas de faire de l'argent, soit un orchestre symphonique, une université, un conseil scolaire ou une société d'État.

## Les chiffres et les mots

Je reprends. Ne pensons pas à la vérification intégrée comme à une invention complètement nouvelle; voyons-la plutôt comme le simple prolongement de votre vérification habituelle adaptée aux entités complexes que vous vérifiez, malgré la diversité de leurs objectifs. Je dirai, en outre, que ce genre de vérification fera partie dorénavant, s'il ne l'est pas déjà, de l'ensemble de la vérification.

J'ajouterai cependant, et c'est là les prémisses de mes propos, que, pour effectuer une telle vérification, il vous faut des mots, un langage et des descriptions. Et j'ajouterai que vous devez utiliser les mots avec autant de précision que vos chiffres dans un état financier.

Le genre de vérification qu'on vous demande exige un langage descriptif de très haute qualité. Quant au thème que vous m'avez demandé d'aborder: "Rapports de vérification – Qu'est-ce qui ne va pas?" je vous répondrai d'abord ceci:

- **En tant que vérificateurs législatifs, vous n'êtes pas encore assez conscients de l'importance des mots. Ils sont en effet aussi importants pous vous que les chiffres, vos rapports aussi nécessaires que vos vérifications elles-même.**

## Élément essentiel- le rapport

Il va sans dire que votre travail à tous touche à la vérification. Et comme je le disais au début, le produit de votre vérification est votre rapport au Parlement ou à l'assemblée législative.

C'est une question controversée. On pourrait dire que votre produit principal est la communication que vous entretenez avec les entités que vous vérifiez: les lettres à la direction et autres rapports. En effet, on appelle ces entités en général, les ministères des

# Aux écoutes



Les gens semblent réticents à écrire...cependant nous avons entendu toutes sortes de commentaires élogieux sur le premier numéro de notre revue.

En voici quelques uns.

..."J'aime le titre et surtout le "s" tombant

...excellent travail

...bel effort pour un premier numéro

...se lit bien

...air dégagé

...la couverture mise à part, tout me plaît

...sérieux mais de bon goût

Commentaires de Normand Amyot...

Je ne peux me considérer comme un vieux de la vieille au Bureau mais j'y suis quand même depuis assez longtemps déjà pour avoir vu plusieurs publications naître et mourir. Elles sont mortes pour toujours, mais comme le phénix, elles renaîssent sous un format et avec un contenu différent. Le dernier né est sans doute le plus beau et le plus attrayant. Je lui souhaite donc longue vie.

Et de Jean Pierre Hick

C'est avec un sentiment d'agréable surprise et de vif intérêt que j'ai lu le premier numéro d'"Opinions": des sujets intéresssants et variés offerts dans une présentation soignée et bien aérée, des photographies qui dérident, des encarts rose bonbon qui accrochent, un graphisme impeccable comme un devoir d'école, voilà de la qualité et du professionalisme qui font honneur à notre nouvelle Direction des conseillers en communications.

Bravo à toute l'équipe de réalisation et longue et talentueuse carrière à "Opinions"!

Mille excuses à Jean-Guy Laliberté, directeur-principal du Bureau de Montréal à qui on a attribué le nom de son prédécesseur et à Charles Carrière à qui on a écourté la carrière au BVG.

Symbole officiel de
l'Année mondiale
des communications 1983:
«infrastructures»

Revue opinions

Direction des conseillers en communications
Bureau du vérificateur général
240, rue Sparks (arrêt 11-20)
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

# KMD vous parle



Tout récemment j'assistais, en compagnie de Peter Wilson et d'Ed Rowe, au XIe Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques qui se tenait à Manille. Les ateliers auxquels nous avons participé se sont avérés très utiles. C'est toujours très intéressant de partager avec nos collègues étrangers les divers points de vue et l'expérience variée que chacun a vécue.

J'ai été vraiment étonné de constater l'intérêt sans cesse grandissant que suscite, à travers le monde, la vérification intégrée. Le Canada est sans contredit le chef de file en ce domaine et j'étais très heureux d'entendre d'autres pays répéter les mêmes arguments que nous avions nous mêmes soutenus. Le président du congrès Ferdinand Marcos dans ses propos d'ouverture soutenait que: (Traduction libre)

> "De nos jours, un gouvernement ne peut se permettre la simple vérification traditionnelle financière et législative. De plus en plus les bureaux de vérification tendent vers l'examen des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité; domaine qui est beaucoup plus stimulant mais qui comporte aussi certains risques."

En y repensant, je trouve cela vraiment cocasse que certains organismes ici au pays, qui subsistent grâce aux deniers publics, continuent de refuser la vérification intégrée et sa portée plus élargie!

Cependant nous voyons une lueur d'espoir à l'horizon. En effet le projet de loi établissant la nouvelle société de la Couronne, Canagrex, vient tout juste de passer la troisième lecture à la Chambre des communes. C'est vraiment une victoire pour notre Bureau car cette loi contient ces paroles:

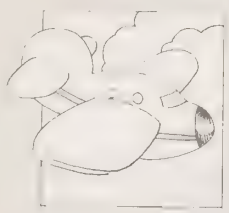
> "Le vérificateur général examine chaque année les comptes de Canagrex et il peut, s'il l'estime nécessaire, procéder à une vérification intégrée des comptes de la dite société".

C'est la première fois que l'on utilise l'expression *vérification intégrée* dans un texte de Loi du Canada... mais certes non la dernière !

Kenneth M. Dye, fca

# Sujets






KMD vous parle 1

Aux écoutes 2

**L'essentiel - le rapport** 3

**Vérificateurs en Asie** 5

De la colline 8

Déplacements 14

De chez-nous et ... d'outre frontière 17

Le sport en famille 18



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada, directeur-principal Desmond Kimmitt.

**Rédacteur français**
Janine Denis

**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty

**Coordonatrice et adjointe à la production**
Diane Ford

**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photographies**
Diane Ford
Paul Michaud

**Graphiste**
Van Neste/Professional Graphics 1983

**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR

**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, et Judith Whitemarsh du traitement de la copie, Art Routliffe Rick Jagodics et Paul Michaud des Arts graphiques et Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur formidable coopération.

ISSN 0822-1014 **Vol. 1 no. 2**

# Opinions

Août/Septembre BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1983

**Opinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).

I. ♦ 1° Manière de penser, de juger, attitude de l'esprit qui font pour une assertion, une [illegible] l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue**. Cf. Manière de voir, de penser. [illegible] *opinion*. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes employés par les grammairiens selon la [illegible] *l'opinion, Faire adopter, suivre une opinion, se ranger à une opinion. Se forger une opinion.* II ♦ Jugement collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque objet ou sujet. *L'opinion des autres. L'opinion publique, la [illegible]* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social [illegible] *suivre l'opinion (Proverbe)*. – L'opinion se fait d'après l'opinion. Il ne faut pas [illegible]

**Opinion** *n.* ME || – (O)Fr. *opinion* – L. *opinion-em*, f. stem of *opinari* think. Senses 1–3 [illegible] 1. What one opines, judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief [illegible] thing, as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, as [illegible] – belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public* [illegible] etc. ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement [illegible] a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The [illegible] statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter; [illegible] considered advice. 1470. **4.** Estimation, or an estimate of a person or thing. (In ME. to [illegible] able estimate, esteem. (Now only with neg. or such adjs. as *good*.) 1597.

*n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).

Manière de penser, de juger, attitude de l'esprit qui font pour une assertion [illegible] l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir l'opinion*. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes employés par les grammairiens selon la [illegible] *l'opinion, Faire adopter, suivre une opinion, se ranger à une opinion. Se forger une opinion.* II ♦ Jugement collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque objet ou sujet. *L'opinion des autres. L'opinion publique, la [illegible]* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social [illegible] *suivre l'opinion (Proverbe)*. – L'opinion se fait d'après l'opinion. Il ne faut pas [illegible]

**Opinion** *n.* ME || – (O)Fr. *opinion* – L. *opinion-em*, f. stem of *opinari* think. Senses 1–3 [illegible] opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief [illegible] thing, as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, or [illegible] **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public* [illegible] **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement [illegible] view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The [illegible] by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter; [illegible] of advice. 1470. **4.** Estimation, or an estimate of a person or thing. (In ME. to [illegible] mate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597.

CA1
AG
-Φ63

Government
Publications

# Opinions

October/November OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1983

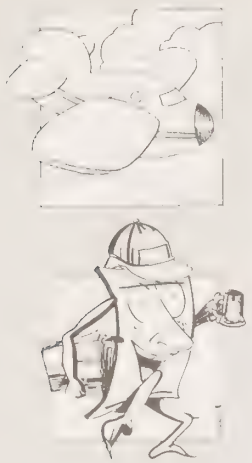
**Opinion** *sb.* ME. [– (O)Fr. *opinion* – L. *opinio*-*onem*, f. stem of *opinari* think, believe: see -ION.] **1.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Distr. from *knowledge*, *certainty*, *certain*, *belief*.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*. Also ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or matter; a judgement formed, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *creed*.) Also ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. Late ME. **5.** A favourable estimate, esteem. (Now only with neg., as *such a*, *so great*.) 1597

**Opinion** *n.f.* (v. 1190) lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).
◆ 1° Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui fait poser une assertion ; assertion qu'on accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir une* V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes opérés par les grammairiens sub*ion). *Faire adopter, imposer une opinion. Se ranger à une opinion. N'en pas avoir d'opinion.* II ◆ Jugement ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque, un quelqu'un. *L'opinion des autres. Un préjugé d'* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social *opinion. (PAULHAN). – L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première* (SARTRE).

*sb.* ME. [– (O)Fr. *opinion* – L. *opinio*, -onem, f. stem of *opinari* think, believe: see -ION.] 1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Distr. from *knowledge*, *certainty*, *certain*, *belief*.) b. What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*. Also ME. 2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or matter; a judgement formed, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *creed*.) Also ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Late ME. 5. A favourable estimate, esteem. (Now only with neg., as *such a*, *so great*.) 1597

*n.f.* (v. 1190, lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).
◆ 1° Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui fait poser une assertion ; assertion qu'on accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir une* V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes opérés par les grammairiens sub*ion). *Faire adopter, imposer une opinion. Se ranger à une opinion. N'en pas avoir d'opinion.* II ◆ Jugement ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque, un quelqu'un. *L'opinion des autres. Un préjugé d'* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social *opinion. (PAULHAN). – L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première* (SARTRE).

# Contents




| | |
|---|---|
| From the Corner Office | 1 |
| Appointment at the U.N. | 2 |
| The Canadair Story | 3 |
| Profile | 6 |
| Career Planning | 7 |
| News from the Hill | 11 |
| On the International Scene | 13 |
| Comings & Goings | 15 |
| Rendez-vous | 19 |
| Golf Day | 20 |



*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada, Desmond Kimmitt, Principal.

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Coordinator & Production Assistant**
Diane Ford

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Diane Ford
Paul Michaud

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh, Word Processing; Linda Price-Bennett Graphics; and Paul Gervais, Materiel Management; Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014 Vol. 1 no. 3

# From the Corner Office



In this edition of "Opinions", we give an account of the meetings of the Public Accounts Committee (PAC) dealing with "Canadair".

One thing that became evident during the hearings is that MPs – and the media, commenting in editorials – are putting pressure on auditors to expand their opinions to include their views as to the future viability of the enterprises they are auditing. However, as George L. Stephenson, F.C.A., of Thorne Riddell, explained to the PAC in a vigorous and closely reasoned statement, traditional attest auditing does not grant auditors the opportunity to expand their opinion as long as the financial statements contain the information which generally accepted accounting principles require.

However, that very fact raises two important issues.
First, it strengthens the argument that Crown-owned corporations should be subject to audits whose scope is broader and more far-reaching than the attest audit, while of course continuing to include the attest aspect.

The second issue raised is a larger one. For it is clear to me that, within the private sector also, the entities being audited are becoming ever more complex. While the attest audit may continue to be appropriate for the relatively simply structured profit-oriented company, there are today more and more organizations for which the attest audit is inadequate in what it reveals.

Over the years, auditing has constantly changed in order to meet new needs. It may well be that we are at a breakthrough moment in auditing history; and that the attest audit is about to give way to a more broadly-scoped, integrated audit as the normative audit for the majority of organizations in today's society.

That recognition has another important consequence. One of the exciting things for me in coming to this Office has been to work with the multi-disciplined teams which comprehensive auditing requires. A broadened scope of audit is attracting a wide spectrum of professionals. It is also altering and enlarging the perspective of the professional accountants who perform these audits.

I have little doubt that, over the years, the existence of comprehensive auditing will attract new people into the accounting profession – individuals with a different mind-set to that which we have traditionally associated with accounting.

That will be all to the good. It is one of the marks of a true profession that it constantly broadens its horizons.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# Appointment at U.N.

## Dye Appointed Chairman

Ken Dye has just returned from a short, but very important, two-day trip to New York where he was attending a meeting of the Panel of External Auditors of the United Nations. At this meeting, the Auditor General of Canada was named Chairman of this prestigious international group.

This Panel was "established under the General Assembly 1438 (XIV) to further the co-ordination of the audits for which its members are responsible and to exchange information on methods and findings."



*Senor Eduardo Cifuentes, Executive Secretary of the Panel, congratulates the new chairman, Kenneth M. Dye*

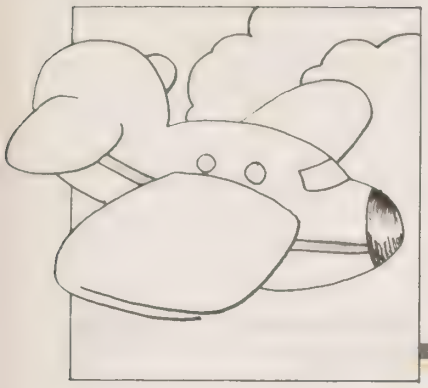
The Panel is composed of members of the Board of Auditors of the United Nations who are the Auditors General of Belgium, Ghana and Bangladesh, as well as the external auditors of the Specialized Agencies. These include the Comptroller General of the United Kingdom, the Comptroller General of Kenya, the Director of the Swiss Federal Audit Office and the Auditor General of Canada.

The 26th Annual Meeting of the Panel will be held next year in Geneva, Switzerland■



## P. Wilson in Washington

In late June, while in Washington to attend a meeting of the Executive Board of the International Consortium on Governmental Financial Management, Peter Wilson attended a luncheon given by Mr. Elmer Staats, former director of the GAO. He is seen here with Mr. Staats and Mr. David Njoroge the Auditor General of Kenya■



# The Canadair Story

*[The meetings of the Public Accounts Committee in June were of particular importance to the Office of the Auditor General. Not only was the Auditor General called upon throughout the hearings for his comments, but the concerns expressed by PAC members sharply underlined the message contained in Chapters 1 and 2 of the Auditor General's 1982 annual Report as to the need for Crown-owned corporations to be accountable to Parliament; a theme which the Auditor General also spoke on at the Canadian Club of Toronto earlier this year. A shortened version of that speech was printed in the June-July edition of "Opinions" entitled "Auditing the Crowns". Bill Woodley, the Principal responsible for Parliamentary Liaison, has prepared the following report.]*

The Public Accounts Committee is taking stock after a tumultuous series of hearings in June on Canadair, the Crown-owned company which declared a $1.4 billion loss for 1982. The story as it developed in June attracted much media and parliamentary attention with the release of the Company's financial statements, the resignation of President F. Kearns of Canadair, a loud echo of similar problems from de Havilland shortly afterwards, and much comment about the powers and accountability of Canada Development Investment Corporation (CDIC) itself, the holding company for Canadair, de Havilland, Teleglobe, Eldorado and the government's interest in the Canada Development Corporation and Massey Ferguson.

## Largest Loss

Members of the Public Accounts and Finance Committees tried to piece together what had caused the "largest loss in Canadian corporate history" from the 60-page report tabled by Senator Austin, and from the testimony of Joel Bell, President of CDIC, Frederick Kearns, and other Canadair and CDIC officials. A number of reasons were advanced for the loss:

- management optimism about the cost and time to develop the plane;
- the economic situation in 1982 which resulted in the cancellation of orders;
- the lack of equity financing which meant the Company had to borrow massive amounts at very high interest rates;
- engine supply and performance problems which reduced the range of the Challenger 600 substantially.

The Public Accounts Committee was particularly interested in knowing what justification was given to convince the government to guarantee up to $1.35 billion in loans for the development of the Challenger aircraft from 1976 to 1983. To get the facts, the Committee tried to follow the steps in the decision-making process from Canadair's management and the auditors, to the Board, government officials and eventually ministers. However, the former Industry Minister, Herb Gray, who had signed many of the letters of comfort supporting the borrowing, declined to appear before the Committee.

## A Communications Failure

In a 60-page report tabled on the first day of the hearings, Senator Austin analysed Canadair's problems in detail and noted, among other things, that management frequently failed to communicate to the Board the information required to permit a proper assessment of the Company's problems and management's proposals. Thus, during the hearings, Committee members attempted to establish the extent to which Board members and government officials and ministers were briefed by management. The Finance Committee in particular was concerned that the Company's true situation had not been explained to them by management or the government last November when they were asked to vote $100 million equity financing. Just who knew what and when is something that the Public Accounts Committee members will probably be considering as they assess the evidence from the 22 hours of hearings and prepare their report.

Another matter raised in Senator Austin's report was the operation of the Board of Directors which, in his opinion, could have prevented or corrected some of the problems. ►



Despite this criticism, all Board members were re-appointed in June although the fact was not publicly known until after the hearings were over.

## A Need for Accountability

Although the Auditor General is not the auditor of Canadair, he was asked to be a witness. His 1982 annual Report had noted Canadair's precarious financial situation and Chapter 2 had dealt with Crown corporations generally. The hearings gave Mr. Dye a chance to urge better parliamentary accountability for Crown corporations, and Canadair provided a particularly forceful example of how Parliament was left out of the accountability process. Canadair was able to obtain funds without Parliament's knowledge or approval, and without any special reports or audits afterwards to account for the use of funds. Mr. Dye also noted that Canadair's new reporting relationship to CDIC also raises questions about the accountability of subsidiaries of Crown corporations.

## "Program Accounting"

The Committee asked many questions about program accounting, about why the 1982 financial statements were prepared so much later than in 1981, about why commercial production was deemed to begin in 1982 when 32 planes had already been delivered to customers in 1981, and many other accounting related questions.

Canadair's auditors, Thorne Riddell, were questioned at length by members as they tried to understand the financial statements and the role of the auditor vis-à-vis management. The auditors carefully explained their procedures in forming an opinion on the fairness of the financial statements (which as they noted are prepared by management). As Canadair was not covered by the Financial Administration Act, they were not required to report to the Minister on any other matters that, in their opinion, might merit Parliament's attention.

A major concern to the Committee was the deferral of development expenditures for the Challenger, including so-called "soft" costs such as interest, marketing and overhead. The members questioned the auditors and the audit committee closely about the concept of program accounting which permits costs to be deferred. They asked how the auditors satisfied themselves the money could be recovered from future profits once the plane was in production. Tabled in the Committee were the minutes of a 1982 joint meeting of the audit committee and the Board of Directors, which indicated the auditors were satisfied that the Company's break-even target could be achieved.

## The Challenger

On the last day of June, PAC heard from the Xerox Corporation which has purchased three Challengers and is very satisfied with them. This hearing provided an opportunity for Canadair officials to refute some of the negative comments about the Challenger in the CBC Fifth Estate television program. The President of CDIC, Joel Bell, took issue with the impression left by the program that they had spent a lot of money and had nothing to show for it except a bad product. He drew a very sharp distinction between the financial problems of Canadair and the performance of the Challenger itself. He corroborated the financial criticisms of the program, but both Mr. Bell and Mr. Kearns took strong exception to the Fifth Estate's criticisms of the safety and the performance of the plane. In terms of its future prospects, CDIC promised to return to Parliament in the fall with a corporate plan for Canadair and a clearly laid out story as to whether or not they are able to turn the Challenger project around. Senator Austin also promised to provide Parliament with quarterly financial statements for CDIC and its subsidiaries. ►

The question of future audits for Canadair was only discussed briefly, but during the testimony the Auditor General suggested that the Canadair situation might not have occured if Parliament and the government had had reliable information on the risks involved and if this Office had been able to conduct a comprehensive audit■

## Bonnie Miller in Iceland

On June 20th, Bonnie Miller left with Suzanne Pellerin from the Montreal office on a three-week trip that would take them to Denmark and Iceland. This was the third year Bonnie was aked by the Auditor General to supervise the audit work on behalf of the Secretary General of the International Civil Aviation Organization (ICAO) in Iceland and Denmark.
This is a unique and most interesting assignment. The audit work pertains to civil air navigation facilities and services provided in the North Atlantic by these two countries.

The cost of these services is defrayed by 19 countries including Canada, the United States, France, the Federal Republic of West Germany and the United Nations and the agreements are administered by the ICAO.

In early June the members of the team are briefed by ICAO officials in Montreal; then in late June, they leave to examine records in the field – Iceland and Denmark.

Once there, they meet with senior government officials as well as with representatives of both Icelandic and Danish audit offices who also participate in the work. After the audit they give an audit opinion on the financial statements and report to the Secretary General of ICAO on the operation of these activities by both countries.

Bonnie accompanied by audit staff presents the report to the ICAO's committee on Joint Support of Air Navigation Services.



*Suzanne Pellerin and members of the Audit Office of Denmark*



*What pressure! Bonnie Miller and the ICAO Liaison Officer, Bjorn Jonsson, next to a geyser*

In both countries the people are charming, warm and very co-operative. It is a special treat to visit Iceland since it provides the opportunity to tour air navigation facilities, (those in Greenland being too remote and too costly to visit) to visit this beautiful land of fire and ice and to be able to see the midnight sun■

## Profile: Eugenio Rodriguez, CA

Before visiting him in his home in Alta Vista on a quiet summer evening, I had looked for his name in one of the old annual Reports. I took him a photocopy from 1930-1931; he had in fact arrived in the Office of the Auditor General a couple of years earlier.

"Rodriguez, E., audit accountant, grade 2 at $2,520", I read out to him.

"A good salary in those days," he said, "but don't forget that when R.B. Bennett and the Conservatives came in 1930, we were cut by 10%. But, at that we felt lucky. There were lots of unemployed CAs in the early '30s."

Admitting to be 'closing in on his 90s', Rodriguez – his mind clear, and his recollection sharp – is the senior professional annuitant from the Office.

He has his own opinions about the strengths and weaknesses of former Auditors General; opinions which differ markedly from those of the official historians of the Office! Clearly, his own hero is Georges Gonthier, the Montreal Chartered Accountant who, when appointed in 1924, was the first Auditor General to come from the private sector.

"Before Gonthier," says Rodriguez, "the Audit Office just kept books. Auditing as such began with him; and one of the first things he did was hire three chartered accountants to assist him. I was one of the three. We were the first CAs brought into the permanent public service. Mind you, we were junior to the, mainly, ex-school teachers who ran the Office. We were their hired brains!"

What he regards as his most rewarding years with the Office began for Eugenio Rodriguez in 1931, when he started working in the newly-created Investigation Branch. His stories from those days have a pioneer quality of adventure



to them. He remembers how the Bank of Montreal, as a result of his work, had to repay $75,000 which they had allowed to be drawn out of a government account by an individual posing as a senior public servant. On another occasion "Roddy", as he was universally known in the Office, descended on a major government facility to discover no less than five separate, and different, sets of books. A quick visit to an agricultural research farm out west, where some of the accounts had given rise to suspicion, revealed a handwritten letter from a senior official to one of his juniors, telling him how to circumvent those "troublesome accountants from the Auditor General's Office!" Roddy remembers: "I brought the letter out into the sunshine, stuck it on a fence post and took a photo, which I brought back to Ottawa!"

He has vigorous views on the accounting profession. As a student and young CA at Wilson Associates in Montreal, he knew the older men who were among the first chartered accountants in Canada. He recalls them as distinguished and deeply serious individuals, who fought hard for their profession to be thought of as among the higher professions. He is fearful that such things as competition and advertising will destroy what was so hard won.

Ken Dye had invited him to attend the annual Principals' luncheon in May, where he was introduced. The luncheon speaker, "Buzz" Nixon, told of a personal recollection involving Eugenio Rodriguez. I mentioned it to him now.

"Yes, it was at the very beginning of the speech", said Rodriguez. "I suddenly heard him mention my name. Before he spoke, my mind had been on other things." "Can you tell me what you were thinking

*continued on page 14* ►



# Career Planning

In the last few years, career planning has become a most important subject for all the employees of the OAG. This article attempts to identify the reasons for this renewed interest and look at some of the ongoing projects and the projects now in the planning stage in this field.

## Why Career Planning in the OAG?

It is not difficult to see why, at this particular time in the history of the Office, career planning has taken on a new importance. Three factors are involved:

### a) The Auditor General Act (1977)

The new mandate given to the Auditor General by the Auditor General Act, with its initiation of the performance of comprehensive auditing, resulted in an immediate need for new people. The Office required a great number of experts in many fields that included program evaluation, assessment of management controls, human resources management, computer audits, etc.; most of these experts had to be recruited from outside the Office. The Office also had to recruit a number of managers to handle this type of broad-scope auditing.

The influx of these new people had an important impact on the whole career structure of the Office, whose professional staff, up to that time, had consisted almost exclusively of financial auditors.

The Office, traditionally, had maintained a certain degree of independence in the appointment of its personnel. However, the 1977 Act also gave the Auditor General broad discretion in job classification, recruitment, promotions and staff relations. This set the Office somewhat apart in the career possibilities it could offer its employees.

### b) Appointment of new Auditor General in 1981

The arrival of a new person at the top affects office strategy and career planning. A new Auditor General's interpretation of his role, mandate and responsibilities, affects the organizational structure of his Office and the ways in which its work is performed. This in turn has a definite effect on career structures and paths.

### c) Economic Recession

The recent economic recession tended to slow the movement of people in almost all professions. The Public Service, the private accounting firms and the management consultant firms, all of whom have recruited from the OAG in the past, now feel the pinch in this economic time. In the last two years there has been very little movement to and from the Office.

The impact of the recession has had a particular influence on career planning in the OAG, because of the rapid growth which had taken place shortly before, as a result of the Office's new mandate and new approach to auditing. Just as elsewhere, individuals have had to adjust to new and harsher realities in terms of career expectations.

## A New Strategy

These factors have made it clear that the Office needs a policy and program strategy that will make it possible to identify the Office's requirements in the short, medium and long terms; which will encourage career planning within the context of these requirements; and which will keep the motivation and satisfaction of employees at a high level.

In 1980 senior management at the OAG had formed a task force to study and report on these and related issues. The task force's report tabled in July 1981 recommended that the Office encourage and support a program that will help employees to better plan their careers. It further recommended a strategy and proposed an implementation plan.

A principal was appointed to the Professional and Career Development Group in November 1982 with the mandate to set up the necessary programs and systems for career orientation and planning that would meet the organization's needs and those of its employees. ►



## Certain Achievements

In the period between the tabling of the task force report and the appointment of a principal, steps have been taken to resolve some of the issues identified. With the co-operation of all OAG branches the following had been achieved:

New position categories were created – Director (DX) and students-in-accounts (AU-S);

- Changes were effected in the promotional process, aimed at a greater personalizing of the process, in terms of the individual's specific experience and potential.

Management training programs were set up for OAG employees.

An Exit Interview program was established.

An agreement with the Public Service Commission was negotiated officially recognizing the principle of mobility of all OAG employees and establishing mechanisms that will ensure that they will be systematically considered for competitions throughout the Public Service.

A special development program is being gradually established that will give employees the opportunity to acquire experience in certain areas or to further their studies in a specific field.

- Greater participation in the orientation and management training program presented by the Public Service Commission. This enables them to keep abreast of government administration and get to know their fellow workers in the Public Service.

- Counselling and testing services have been put in place so that those who wish to discuss their career orientation or want to know their potential for advancement in the Office may do so. To date, 210 people have chosen to do this. In many cases this has resulted in new assignments or a professional development program geared to the individual's needs.

- Key positions in the Office have been identified and a succession strategy established for each of these positions.

- Assignment and training plans for principals and students-in-accounts have been developed and are being gradually implemented.

- A data bank on professional development programs appropriate to the Office's senior management has been established.

- Developmental assignments, at both the national and international level, have been identified and many have been negotiated.

- Training programs for administrative support staff have been established. ►



*A testing session with Jean-Pierre Hick*



## Towards the Future

So, there has been much activity but we won't really see the results for a little while...the next few months will tell! Meanwhile, the Office is looking to the future. And a number of potential projects are being discussed. These include:

- **The analysis of human resources requirements and the development and establishment of a career framework.**

Before we can establish a career structure we must identify and analyse the human resources requirements of the Office on both short and medium terms. Such a structure must clearly be based on the organization's planned human resources requirements and fulfill the Office's needs.

Over the years we have put in place a constantly improved operational planning process (PRAMS); have published strategic documents such as the one on the evolution of comprehensive auditing; and have implemented the Time Reporting and Contract System (TRACS). All this, coupled with a more stable organization structure, now makes it possible to identify career path models in the Office.

These will not only contribute to fulfilling the organization's needs, they will also allow individuals to assess their advancement potential and set up short term and long term goals for themselves.

This analysis of the human resource needs of the Office is the focal point from which other projects will originate.

- **Identification of requirements and development of performance standards for each proposed step of career planning.**

This phase is also an important one since it gives the organization a chance to determine the knowledge, the skills and the performance standards necessary for each position. It will therefore be possible for a person to know what the job requirements are for a particular position at a higher level and to assess what more is needed in terms of learning, experience and professional development to be eligible for that position. It also will be possible for this person to know what performance is expected at each level. This clearer identification of requirements and performance standards will be of great assistance in the performance appraisal process as well as in counselling.

It is worth noting that the General Accounting Office of the United States (GAO), certain Chartered Accounting firms and the Public Service Commission have done some important work in this area, from which OAG may benefit.

- **Changes to the planning process.**

Since the development and implementation of a career planning program will take a few years and since the careers we offer will depend, to a great extent, on the needs of the organization and the aspirations of the employees, it is important that the planning system can recognize the changes in supply and demand. It may be necessary to modify the Office planning system so that employees are kept constantly informed of the plans and needs of the Office; and managers must equally be informed as to the aspirations or aims of those accountable to them.

We must also make sure that the recruiting, training and development programs which derive from this planning effort reflect and answer the needs of the organization.

- **Revision of the Performance Appraisal System**

Because of the results of the preceding projects, we shall no doubt have to revise and modify the performance appraisal system now used by auditors, supervisors, managers and other senior officials. Since this is a major tool in the management of human resources and since it is important that each individual receives feedback on his or her performance in order to assess the future, we shall expect to spend a lot of time and effort on this project. ►



We hope to achieve a much improved process which will meet the needs of both management and employees.

### ▸ Special Developmental Programs

We also intend to identify and evaluate the needs of the organization in terms of special academic programs and developmental assignments.

As you probably know the OAG participates, as it did in the past, in certain Public Service programs such as Interchange Canada and the Career Assignment Program (CAP). Each year a number of people also ask for a leave of absence to further their studies. From time to time various organizations may also ask us to second some of our personnel for a period of time.

If we want these special programs to help both the Office and our employees career plans, we must make a choice and decide which programs are more important to us. What does the Office get out of it? And the employee? What are the results? Do they help career plans or do they hinder them? We must encourage these special programs accordingly and inform both employees and managers of our policy and priorities.

### ▸ Counselling

There is a degree of fragmentation in the counselling now performed in the OAG; and, limited tools to assist the employee in mapping his or her career plan. We need to determine the type of counselling that is needed and the best structure or framework that will make this possible. We must also decide what the role and responsibilities of the managers will be in counselling as well as determine the training they will need to enable them to counsel effectively.

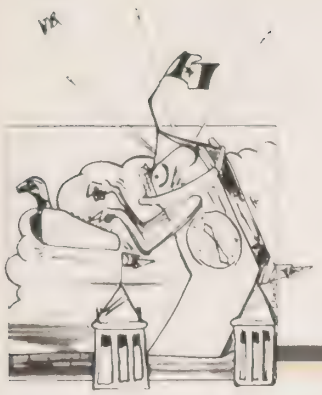
At the same time, we must develop certain tools that will help the employees decide what direction their careers should take and what their chances of advancement are. A self-assessment questionnaire might help the employee find out his or her strong and weak points, and help him or her determine the possibilities that lie ahead in the OAG or elsewhere. Another possibility is a measurement tool for evaluating the potential of employees. Separate from the performance appraisal, such a measurement tool would allow the Office to assess the employee's chances of promotion while also letting that person know what these chances are. Finally we shall have to decide how we will transmit the necessary information to each employee, so that he or she can realistically plan the direction of his or her career.

### ▸ Career planning data base

If we want career planning to become a reality we must ensure that information requirements in each of the components of the program are well defined. We must also ensure that both management and employees have at their disposal the information on a timely basis so they can assume their respective responsibilities in the career planning field.

## So far, so good...

Much has already been accomplished; much more remains yet to be done. Realistically, two or three years will be required to achieve our broad objectives. The Office of the Auditor General has always known and recognized that its human resources are its most vital asset. The sole aim of these new initiatives is to ensure that our people contribute to their fullest potential in the life and the work of the Office; and that the Office may help each individual to achieve his or her career goals■



# News From the Hill

As this is being written during Parliament's summer recess, there is not a lot of action on Parliament Hill, although some of the committees are still very busy. The Transport Committee, for example, has been holding lengthy public hearings in western Canada on the subject of the Western Grain Transportation Act, Bill C-155.

## Canada Development Investment Corporation

Senator Austin, the Minister responsible for CDIC, and the management of the company, spent a busy month in June. Bill C-158, CDIC's enabling legislation which has had first reading, took a back seat temporarily to the problems of its aircraft manufacturing subsidiaries – Canadair and deHavilland. The Public Accounts Committee and the Finance Committee held a full slate of hearings on Canadair as reported elsewhere in this magazine. The Finance Committee also met once with the management of de Havilland to review sagging sales prospects for the Dash 7 and Dash 8, the $266 million loss and write-down in assets in the 7-month period ending December 31, 1982, and the $60 million request in supplementary estimates to cover operating losses until sales revive, and to continue developing the Dash 8. Senator Austin tabled the financial statements for Canadair and de Havilland as well as detailed reports analysing the problems of both companies. On June 29, he also tabled the first financial statements of CDIC covering the period from incorporation on May 26, 1982 to the end of the company's first fiscal year on March 31, 1983. The statements employ the equity method of accounting which is designed to give a clear financial picture of each of the operating subsidiaries of the Crown-holding company. The financial statements for CDIC had been fully audited by Peat, Marwick, Mitchell & Co., although no official audit appointment has been made by the government to date. The Minister also announced the policy of publishing quarterly financial statements for CDIC and all of its subsidiaries, beginning with statements for the period ending June 30, 1983. These were published on August 31, showing a further loss of $107 million for Canadair and a loss of $76 million for de Havilland.

## Computer Crime

At the end of June, a report from the sub-committee of the Justice and Legal Affairs Committee was published on the subject of computer crime. It recommends that Parliament amend the Criminal Code to create two new offences: unauthorized access to a computer system, and unauthorized alteration or destruction of computerized data. It also recommends, among other things, that the Copyright Act should be amended to include computer software, and that the government should study the feasibility of extending patent, industrial design, and trade secrecy protection to computer programs.

## Parliamentary Reform

Also in June, the Special House of Commons Committee on Standing Orders and Procedure tabled its Ninth Report recommending more back-bench involvement in the management of the House of Commons. As with other reports from the Special Committee, this one requires government approval before it can be adopted, or implemented on a trial basis. There is also a Special Joint Committee of the Senate and the House of Commons looking at Senate reform. This Committee, which is expected to report by December 1983, has been hearing from expert witnesses and in September and October will be holding public hearings across the country, including the Yukon and the Northwest Territories. One of the proposals they are considering is a discussion paper tabled by the Minister of Justice which suggests that the Special Committee should seriously consider an elected Senate as well as special representation for aboriginal people. Because a reformed Senate could affect provincial interests as well as the delicate balance of power between the House of Commons and the Senate, firm proposals for Senate reform are still probably some distance away. ►



## Senate Sub-Committee on Estimates

One of the lesser known but more effective aspects of the Senate is the work of its committees. A good example would be the Senate Committee on National Finance which, much before the current excitement, drew attention to Canadair's letters of comfort and one dollar votes, among other things. Last year this Committee set up a sub-committee on Estimates, and its terms of reference include government finances, the national accounts, and the Report of the Auditor General. Its report of June 14, 1983 on the 1983-84 Main Estimates focussed on four main themes:

1) Part I of the Estimates: the Expenditure Plan,

2) Short and long term considerations of deficits,

3) Energy pricing in Canada and its impact on government expenditures and revenues,

4) Measuring the size of the public service.

In its observation on this last point, the sub-committee expressed concern that the Treasury Board was not making use of productivity criteria in determining the authorized level of person-years for any program, and they went on to recommend the development of measures for productivity performance.

■ by Bill Woodley

## Basic Life Support (CPR) Training

- What can be done to help an unconscious victim?
- How do you recognize an emergency situation?
- What are the signals of a heart attack?

These questions and others were recently answered for OAG staff who attended either the one day Heart Saver and the more complete two-day Cardiopulmonary Resuscitation (CPR) course put on by local YM-YWCA instructors.

## What is Basic Life Support?

Basic Life Support is an emergency first aid procedure that consists of the recognition of airway obstruction, respiratory arrest, cardiac arrest and the proper application of Cardiopulmonary Resuscitation (CPR).



Simply put, CPR consists of opening and maintaining a patient's airway (A), providing artificial ventilation by means of rescue breathing (B), and providing artificial circulation (C) by means of external cardiac compression.

By learning the basic A-B-C steps of Cardiopulmonary Resuscitation, the participants are able to deal with most emergencies and often prevent sudden death. Sudden death from heart attack is the most common medical emergency today, and the number one cause of death in Canada. Each year, 60,000 people die of myocardial infraction in Canada. Other causes of sudden death are drowning, electric shock, aspiration or asphyxiation, gas poisoning and disease. Prompt and proper resuscitation including rescue breathing and cardiac compression, if necessary, can save many lives.

The Basic Life Support (CPR) training is a two-day commitment involving lectures, as well as mannequin practice, and is followed by written examinations and performance evaluations. As one participant commented: "It was a strenuous two days, both physically and mentally. But the aches and pains are more than offset by the skills we learnt and the knowledge we have that we can react competently in an emergency"■



# On the International Scene

## Homeward Bound...

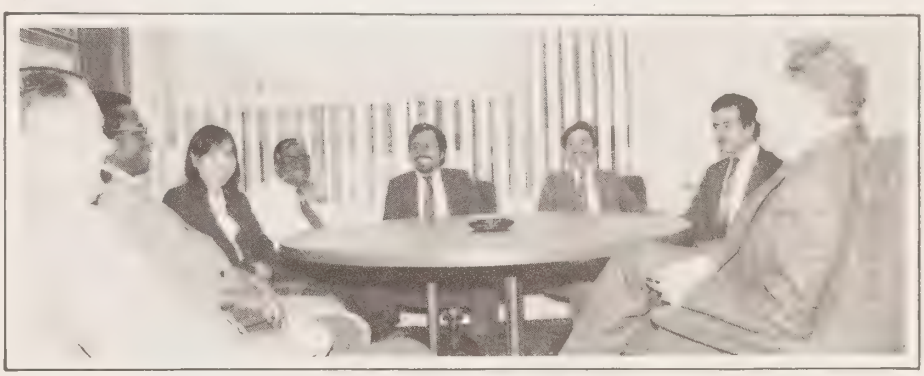
It is time for last year's participants in the Foundation's Audit Assistance Program to think of going back home. We met with them informally last week – Supaporn, Roberto, Pascal, Don and Khairuddin – all except Gehendra who was on holidays. All of them agreed that the Canadian Foundation for Comprehensive Auditing's assistance program is one of the best assistance programs there is. It is one that imparts the knowledge of Canadian auditors on comprehensive auditing to their colleagues of the developing countries and one that brings them to our shores and enables them to share in the OAG audit activities. They really appreciate our Office letting them choose the courses they will take, participate actively in the audits of our clients and giving them all the books that they need.

They will return home with new ideas and audit techniques they have learned in Canada. Truly Canada is a pioneer in "this field".

They had various ideas of Canada but all agreed that because Canada was north of the USA it would be a cold arctic country of ice and snow. What a pleasant surprise to see Ottawa with its parks, trees, water and four seasons – to them Ottawa is a beautiful city. There is no poverty (at least they think so).

They agreed also that the year they had spent here had been a rewarding one. They may not all be able to apply immediately what they have learnt but they can surely adapt their knowledge to some phases of their audit work.

When they arrived in this country they encountered a lifestyle that was very different from their own. There was a period of adaptation, but fellows and families all said given a chance they would do it over again any time!



*The 1983 Fellows sharing a joke with Ken Dye and PeterWilson.*

Oh, they missed their families and friends but they nevertheless really enjoyed themselves here.

We asked them what they would change if they were given a chance – some said they would like to see the fellows get more details on life in Canada, the price of food, clothing etc., but also the options they had – come alone, with families, etc. It was suggested that a list of apartments or houses available be prepared for the period of time the fellows arrive. It was also suggested that each of them should be seated with their team rather than with other fellows – since they will be working on teams. This would help them to know their co-workers faster and make friends. They really appreciate being able to choose the courses they want to attend and to be part of an audit team; as well as obtaining all the books they need to understand and do their work.

It is with sadness that they will leave their Canadian friends and colleagues – because bonds have been formed and friendships have arisen – they will never forget the warmth of the welcome they were given and the adventures they have shared.

We will say au revoir – till we meet again!

On July 24th, Mr. and Mrs. Dye invited the CCAF fellows and their families to attend a barbecue at their Alta Vista home. Ken Dye was chief cook – the menu was hot dogs and hamburgers – the atmosphere friendly. Here is the AG with some of his younger guests.■



## Tour of Africa

Last May, Assistant Auditor General, Yvan Gaudette revisited Africa as a representative of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation. His 17-day trip took him to Kenya, Nigeria, Togo, the Ivory Coast, Morocco and Tunisia via London and Paris.

While in Kenya, Yvan had talks with the Comptroller General and Auditor General, Mr. David Njoroge and some of his senior staff. These talks centred on the progress that has been made in the co-operative project initiated by the CCAF in October 1982 as well as on the accepted plans for the year. They also chose the successful Kenyan candidate for the CCAF fellowship.

In Lagos, Mr. Gaudette met five persons applying for the CCAF fellowships. The candidate selected is Adebayo Thomas, who will join our Office in the Fall of 1983.

At the meetings in Togo and in the Ivory Coast they discussed the possibility of holding, under the auspices of AFROSAI,(1) a French seminar on comprehensive auditing.(2) Mr. C. Agbokou, Inspecteur d'État de la République de Togo and the Secretary General of AFROSAI have already agreed in principle to this. It appears that such a seminar will take place at the beginning of 1984.

Last January, Mr. Mahmoud Besbes, Président de la Cour des comptes of Tunisia and Secretary General of ARABOSAI(3) had asked the Foundation if a seminar in English could be held for the Arab countries. It was decided at the Tunis meeting that such a seminar would be held at the beginning of 1984.

For the last few years the members of the Cour des comptes of Morocco have shown a great deal of interest in the CCAF program. (La Cour is a member of CCAF.) Mr. Gaudette and Mr. Mohamed Boubrahimi met in Rabat and discussd the CCAF program at length. In July, Mr. Boubrahimi and his colleague, B. Dakhama, came to Canada to learn more about Canadian auditing methods and approaches, and to discuss the possibility of Morocco's participation in our assistance program.

(1) African chapter of INTOSAI (International Organization of Supreme Auditing Institutions)

(2) In Nairobi in 1982 an English version of this seminar was held.

(3) Arab chapter of INTOSAI■

*continued from page 6*

about?" I asked. "Yes", he replied: "I was trained as an artist before I was an accountant; I nearly became a professional painter. At the luncheon, I was looking at the faces of the principals round me. My mind works visually. I was trying to get a composite picture of what makes a professional accountant today." I asked: "Did you reach a conclusion?" He smiled, and very gently shook his head.

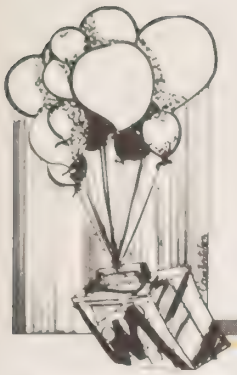
I asked him how he first came to the Office. "Georges Gonthier invited me to come. Everyone thought I was crazy. There were no CAs in Ottawa. But I wasn't one of the 'golden boys' from an old Montreal family. I knew I could only go so far in a CA firm. Gonthier's invitation was my opportunity."

"No regrets?" I asked him.

"None," he said; "especially with the Investigation Branch, I travelled all over Canada. It was very interesting work; and I always felt I was doing something for my country, and for my profession – especially for those who were choosing to serve in government. They may not know it, but those young principals owe quite a lot to Georges Gonthier and Eugenio Rodriguez and the two other CAs who first came to the Office in the 1920 s."

"Over 50 years ago, now" I said.

"Good years," said Roddy, "the best."■



# Comings and Goings



## Ted McNamara Returns

Assistant Auditor General Edward F. McNamara officially returned to the Office on August 8, 1983. For the past two years, Ted was on Executive Interchange with the Canadian Comprehensive Auditing Foundation as Director, Professional Development and Methodology.

Ted will be reporting directly to the AG and will be responsible for establishing and managing the function of evaluating:

OAG programs in terms of their results and cost-effectiveness, and

OAG internal control systems and practices■

## Gary Sheehan Appointed Principal

On August 1, Gary Sheehan was appointed Audit Principal in the Standards, Methodology and Research Group.

A consultant with the Office since October 1981, Gary comes most recently from the academic world. Holding an MBA and a Ph.D in Business Administration from the University of Western Ontario, he was an Assistant Professor (1974 to 1978) at the School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University in Waterloo.



A CA (Ontario) with extensive experience in the private sector and with an impressive catalogue of research publications to his credit, Gary will – among other responsibilities – continue to head up the Crown corporations issues group which monitors the activities of Crown-owned corporations■

## Good Work!

Bonnie Miller and Michael Adibe were the co-authors of an article on comprehensive auditing recently published in the July 1983 issue of the International Journal of Government Auditing.

The article related their experience in the audit of a Canadian international aid organization – the International Development Research Centre – with particular emphasis on the audit of its project administration process.

Congratulations for a job well-done!■

## Bravo Dave!

On the 25th of June 1983, the Board of Governors of the Certified General Accountants Association of Ontario unanimously voted Dave Rattray, of the OAG, the Chapter Distinguished Service Award for his outstanding contribution to the organization■

## Daubaras leaves for Ethiopia

Al Daubaras, an auditor with the OAG Winnipeg Regional Office is presently on a leave of absence. Al is now working for the United Nations as Chief, Budget and Finance for the Economic Commission for Africa in Ethiopia■



## Code of Ethics

An important step in the development of the Office of the Auditor General was taken in July with the publication and distribution of the new **Code of Professional Conduct**. The Code provides a philosophy of the Office as an organization of professionals and sets out general requirements and principles which the staff must observe if the Office is to properly fulfil its mandate. The Auditor General, Ken Dye, stated in the foreword, "I sincerely hope that this Code will assist you in maintaining...standards of excellence and that you will take pride in abiding by its principles."

The Code is based on two general principles – professionalism and integrity. It states that:

> **Employees of the Office of the Auditor General have a duty to conduct themselves in a professional manner and to strive to achieve the highest standards of behaviour, competence and integrity in their work.**

The Code is also noteworthy in that it applies the principle of professionalism to all employees, temporary staff and contract personnel, regardless of whether they belong to a traditionally identified professional group, such as accountants.

Employees and staff also have a duty to "adhere to high standards of behaviour and honesty" and to conduct themselves with integrity. The concepts of independence and objectivity are important in this regard. The Office and those who work for it must be independent and objective.

The Code was developed and written by Jacques Goyer and Brian Tannenbaum. Advice and suggestions were received from a variety of sources, most significantly from an advisory committee consisting of Bill Radburn, Len McGimpsey, Henry de Souza and Desmond Kimmitt.

All of those involved have expressed the need for such a document in the Office and are pleased with the final result. It is also hoped that all staff will take pride in the **Code of Professional Conduct** and in adhering to the standards which it sets forth■

## Visitors to the OAG

Although summer is the holiday season – the OAG has nevertheless received many important visitors in the last few months. Among the visitors were: Hamid Karim of Malaysia; Mohamed Boubrahimi and Dakhama Benjelloun of Morocco; John Dawkins of Australia; Srs. J. Blasco-Long, R. Munoz and A. Tejerina of Spain not to mention John Collins and John Davies of the United Kingdom■

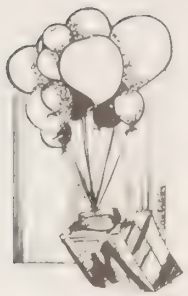
## Canadian Conference of Legislative Auditors

The Canadian Conference of Legislative Auditors met in Toronto on July 10-13 for their 11th Annual Meeting. Subject titles such as Audit Reports – What are We Doing Wrong? and Attest and Authority Audits – How Much is Enough? led off the 2 1/2 days of discussions.

Desmond Kimmitt, Lyle Osland and Larry Meyers were session speakers from the Office. Following their usual practice, a 1/2 day was devoted to a joint-meeting with the representatives of the Canadian Council of Public Accounts Committee Chairmen. Speakers at this session were Professor Douglas Hartle from the University of Toronto and Orland French, a columnist with the Toronto Globe and Mail.

The Honourable George McCague, Chairman of the Management Board of Ontario Cabinet, welcomed the representatives to a reception and dinner at Ontario Place which was hosted by the Province of Ontario.

Both the legislative auditors and the PAC Chairmen plan to meet again next year in Charlottetown, PEI■



## The Institute of Internal Auditors

The Ottawa chapter of the Institute of Internal Auditors recently elected an executive committee for 1983-1984. Peter Wilson and Len McGimpsey of the Auditor General's Office have been elected to the Board of Governors.

What is the IIA? It is an international association that was "formed in 1941 to cultivate, promote and disseminate knowledge and information on internal auditing and related subjects". There are 26,000 world-wide members in over 100 countries. The Institute publishes a magazine "The Internal Auditor", offers a full program of educational seminars and conferences, a comprehensive library of professional publications on internal auditing, a certification program to acknowledge excellence in the internal auditing profession, a monthly member newsletter "IIA Today", and professional standards for the practice of internal auditing.

The Ottawa chapter formed in April 1968, is one of over 170 chapters, national institutes and audit clubs within this international internal auditing fraternity. It is made up of 125 members from the government, private sectors and the accounting and consulting profession; it holds monthly dinner meetings and training sessions.

Anyone interested in obtaining additional information about the Institute or the Ottawa Chapter should contact the President, John Poirier, P.O. Box 2274, Station D, Ottawa K1P 5W4.■

## Professional Interest

"In order to provide Parliament with a better understanding of the underlying problems and possible remedies, the Auditor General adopted a more comprehensive system-based approach, first through a series of government-wide audits performed on a cyclical basis...". This description of OAG is found in a perceptive and detailed account of the Office of the Auditor General contained in the General Accounting Spring 1983 GAO Review, published in the United States.

The article continues: "To conduct these comprehensive audits, teams were assembled from the audit staff, experts were housed in a separate Control Evaluations Branch, and outside consultants were hired as needed... The focus was on departments program delivery and management systems (internal audits, planning, financial controls) plus the support systems for implementing programs."

It was interesting to see how our work is analysed by our neighbours to the south, and to hear our aims and objectives redefined by them. They also compare our two Offices. The work is fine, but when it comes to size well....THEY ARE BIG!

The author Roger L. Sperry came to Canada, spent some time in our Office, as well as in the Office of the Comptroller General and the Department of Supply and Services. He was most impressed by what he calls "a mechanism called the Policy and Expenditure Management System (PEMS)". He claims that "PEMS is a conscious attempt to alter the decision-making process in a way which more clearly delineates the government's objectives within the context of available resources" and goes on to say "this system provides the framework for planning, managing and evaluating government programs."

He then touches on IMPAC – Improvements in Management Practices and Control – "designed to identify the current state of management practices in Canadian departments and agencies, to support the development of departmental 'action plans' for improving existing practices and to implement these plans". He adds: "the Auditor General has been monitoring IMPAC".

He finds the work done in Canada most stimulating and worth watching as shown by his closing line: "We will continue to follow developments in Canada with great interest in the years ahead."■



## Staff Movements

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: Nicole Bertrand, Gérald Gaudet, Adriel Gionet, Joseph Lajeunesse, An LeQuang, Linda Mann, Lorena Reznik, Murielle Beaulieu, Frances Smith, Jean-Marie Foccroulle, Louise Boutin, Raynald Charest, Mark Greenfield, Sebastian Ho, Mark Newcombe, William Rafuse, Jeffrey Worden, Denise Batalla, Ann Gamey, Gail Thorson, Fern Callon, Donald Smith, Sylvie Trudel, Judithann Whitemarsh, René Clément, Lorraine Maheux-Paquet.

Welcome to the Students-in-Accounts: Catherine Varkaris, Jeanne Wehlau, Elinor Johnston.

We say goodbye to: Alvin Cheung, Larry Guthrie, David Laflèche, Diane Racine, Robert Bergeron and all the Summer Students■

## Vancouver Regional Office

Nearly all the Vancouver office staff made its annual pilgrimage to the Yukon - where they pursued audit activities. They are all happy that the Office is back to normal, after suffering the noise and dirt of recent renovations. Congratulations gang!

The B.C. team have now received a micro-computer that will most certainly make the audit work more interesting. The staff is now busy learning to work with the new equipment and its audit application■

## Halifax Regional Office

The Halifax Regional Office have been busy over the past few months. Among the students, Donella Ford, Lorraine Clayton and Norm Tibbetts have all passed examinations in their respective associations. Alison Keating and Elinor Johnston are the first two students in the new CA program and Janet Hatt returned to the Office from Amherst, where she was with Indian Affairs■

## Welcome Back...

Nestor Gayowsky is once more in our midst after having spent two interesting years in Moscow. He was on secondment to the Trade Commissioners Service of the Canadian Embassy as a commercial counselor. Nestor has recently returned to Canada – and seems no worse for the experience; as a matter of fact...he looks terrific! Nice to have you back, Nestor!■

## Well done!

Congratulations to the following regional employees who have successfully completed their last examination making them eligible for membership in their respective associations.

Kenneth Johnson (RIA) - Halifax; Nicole Desmarais (CGA) - Montreal; Frank Coronati (CGA) - Montreal; Sebastien Ho (CGA) - Vancouver and Pamela Witherell (CGA) - Edmonton■

## Wedding Bells Pealed for...

Joanne Dicaire & Gaston Longpré, Ottawa; Bernice Dance & Nick Denino, Montréal; and Kathryn Dipsky & Garth Mattern, Regina. Good luck to all the newlyweds!■

## Future Auditors...

Congratulations to Esther Stern & Winston Wells and to Winnipeg's Dave & Sylvia Saunders...on the arrival of healthy, bouncing babies■

## Condolences...

Our sincerest sympathy goes to Mark Cochrane and family who recently suffered the loss of his wife, Fay■


**IT'S UP TO US**



**ON COMPTE SUR NOUS**

Public Service United Way Campaign

La campagne de Centraide de la Fonction publique

# Rendez-vous

**OCTOBER/OCTOBRE**

| | |
|---|---|
| 11-13 | Fundamentals of Audit Project Management |
| 11-12 | Writing Skills |
| 17-20 | Techniques de Supervision - Mont-Gabriel |
| 17-21 | Crown Corporation Auditing |
| 27-28 | Accounting and Auditing Annual Update |
| 24-28 | Orientation et vérification systémique à l'intention des stagiaires |

**NOVEMBER/NOVEMBRE**

| | |
|---|---|
| 2-3 | Accounting and Auditing Annual Update |
| 7-8 | Accounting and Auditing Annual Update |
| 7-10 | Elements of Supervision |
| 21-23 | Presentation Skills |
| 21-25 | Vérification des sociétés de la Couronne |
| 28-29 | Comptabilité et mise à jour de la vérification |
| 30-1 déc | Techniques de rédaction |

**CCAF/FCVI**
November/novembre

| | |
|---|---|
| 24-26 | Principes de base de la vérification intégrée |
| 25-26 | Efficiency Auditing |
| 27-29 | CCAF – 4th Annual Conference – Toronto |

Just after dawn on July 13, the first group of golfers aimed their drives roughly in the direction of Pineview Golf Club's first green; and began the 1983 edition of the OAG Golf Day. For the second year, the weather was perfect. Over 15,200 shots were finally put into the computer for the 38 foursomes entered, so that the winner of trophies and prizes could be identified from a print-out – another "first" for the Office! The trophy winners in their respective divisions were: First Low Gross: Gary Lambert and Linda Mann. First Low Net: Richard Paton and Lucy Labelle. Gary and Richard repeated their feat for the second year, but Linda and Lucy captured the trophies for the first time. Most Honest Golfers were Arnold Tennenhouse, Lucie Bazinet and Khairuddin bin Jamaluddin; Ray Foote and Mike Pizzuto were Closest to the Hole; and Guy Sirois had Shortest Drive. For our visiting consultants, Tom Goss shot a 76 for the lowest score in the tournament and Charles Docherty carried off the Low Net prize. About 7 p.m. the second part of this popular social event began. Over 175 golfers, spouses and friends sat down to a traditional steak barbecue – they were not disappointed! This was followed by an evening of music and dancing. A big thanks goes to Gary Laviolette, our DJ from the 10th floor. Most people agreed that this was the best Golf Day yet, although some late applicants for both golf and supper tickets had to be turned away. To avoid this problem, plans are being made by the Staff Association for next year's Golf Day and Bar-B-Q to be held at Poplar Grove Golf Club (near Patterson's Berry Farm) on Wednesday, July 18, 1984■



*Forward ho!*
*Allons-y – en avant*



*There it goes...I think!*
*Ça y est...je crois!*



*Walking! You must be kidding!*
*Marcher...tu rigoles!*

A peine le jour était il levé le matin du 13 juillet que la première équipe de golfeurs du BVG s'alignait au point de départ. Cette année encore la température fut clémente...c'était une journée splendide! Pour la première fois le Bureau utilisait un ordinateur afin de déterminer les gagnants des trophées et prix. Il s'agissait d'inscrire le noms des quatre membres des 38 équipes (152 joueurs) et le total des coups marqués (15 200 coups) pour que l'ordinateur produise un imprimé contenant la liste des joueurs et les points qu'ils avaient comptés. Dans cela comme dans tout, le Bureau est innovateur! Les gagnants des différents trophées sont: meilleurs scores bruts – Gary Lambert et Linda Mann; meilleurs scores nets – Richard Paton et Lucie Labelle. Gary et Richard remportèrent le trophée pour la deuxième fois tandis que Lucie et Linda en était à leurs premières armes. Les prix des golfeurs les plus honnêtes furent remportés par Arnold Tennenhouse, Lucie Bazinet et Khairuddin bin Jamaluddin; Ray Foote et Mike Pizzuto reçurent le prix pour le coup le plus près du Trou; tandis que Guy Sirois frappa le coup le plus court. Quant à nos amis les experts-conseils, Tom Goss obtint le pointage le plus bas du tournoi, soit 76, et Charles Docherty remporta le prix du meilleur score net. C'est vers 19 heures que débuta la seconde phase de cette journée de détente si populaire alors que 175 personnes, golfeurs, conjoints et amis, se réunirent pour déguster un succulent repas barbecue selon la tradition établie. Ce repas fut suivi d'une soirée de danse au son de la musique préparée par Gary Laviolette notre animateur du 10e étage. La fête se termina vers minuit; tout le monde semblait satisfait de sa journée. C'est dommage que nous ayons dû refuser des gens mais l'association récréative verra à ce que cette chose ne se répète plus. L'an prochain la journée de golf se déroulera vraisemblablement au terrain de golf "Poplar Grove" (à proximité de la ferme Patterson) le mercredi 18 juillet 1984■



*Lithesome foursome!*
*Quelle équipe!*



*Close scrutiny!*
*Quelle précision!*



*Where is it?*
*Où peut-elle bien être?*



avec ces paroles: "Nous surveillerons avec un vif intérêt les initiatives que prendra le Canada dans ce domaine"■

## Roulement du personnel

Félicitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Nicole Bertrand, Gérald Gaudet, Adriel Gionet, Joseph Lajeunesse, An LeQuang, Linda Mann, Lorena Reznik, Murielle Beaulieu, Frances Smith, Jean Marie Foccroulle, Louise Boutin, Raynald Charest, Mark Greenfield, Sebastian Ho, Mark Newcombe, William Rafuse, Jeffrey Worden, Denise Batalla, Ann Gamey, Gail Thorson, Fern Callon, Donald Smith, Sylvie Trudel, Judithann Whitemarsh, René Clément, Lorraine Maheux-Paquet.

Bienvenue aux nouveaux stagiaires en comptabilité: Catherine Varkaris, Jeanne Wehlau, Elinor Johnston.

Au revoir à – Alvin Cheung, Larry Guthrie, David Laflèche, Diane Racine, Robert Bergeron and les étudiants d'été■

## De Vancouver...

Au mois de juin presque toute l'équipe de Vancouver faisait son pèlerinage annuel au Yukon – où ils effectuaient une vérification. Ils sont tous très heureux que les réparations de leur locaux qui duraient depuis plusieurs mois soient finalement terminées. Les locaux du BVG à Vancouver sont maintenant à la hauteur du travail de qualité qui s'y fait et des gens qui les occupent. Félicitations chers collègues!

Ils sont également fiers d'avoir reçu un mini-ordinateur qui sera destiné aux travaux de vérification. Tout le monde cherche à apprendre le fonctionnement de cet appareil si utile pour le vérificateur. Quelle aide précieuse!■

## ... A Halifax

Il y a eu beaucoup d'activités au Bureau régional de Halifax, tout le monde se déplace dans le cadre des vérifications annuelles. Les stagiaires Donella Ford, Lorraine Clayton et Norm Tibbetts ont subi avec succès les examens de leurs associations comptables respectives. Alison Keating et Elinor Johnston sont les deux premiers stagiaires inscrits au nouveau programme CA; Janet Hatt est de nouveau parmi nous après un séjour à Amherst où elle travailla pour les Affaires indiennes■

## Nestor de retour!

Nestor Gayowski est de retour parmi nous. Il revient au Canada après avoir passé deux années intéressantes à l'ambassade canadienne à Moscou, où il était conseiller en commerce auprès du service des délégués commerciaux. Il semble que la vie dans la capitale soviétique n'a eu aucun effet néfaste...en fait il a l'air en pleine forme! Joyeuses retrouvailles Nestor!■

## Bravo!

Félicitations spéciales à ceux et celles qui ont subi avec succès les examens finals des diverses associations, leur donnant droit à leur titre comptable.

Kenneth Johnson (RIA) – Halifax; Nicole Desmarais (CGA) – Montreal; Frank Coronati (CGA) – Montreal; Sebastien Ho (CGA) – Vancouver and Pamela Witherell (CGA) – Edmonton■

## Nous nous réjouissions avec...

Joanne Dicaire & Gaston Longpre, Ottawa, Bernice Dance & Nick Denino, Montreal et Kathryn Dibsky & Garth Mattern à l'occasion de leurs récents mariages■

## Vérificateurs éventuels...

Félicitations à Esther Stern & Winston Wells et Dave & Sylvia Saunders de Winnipeg...pour leurs magnifiques poupons!■

## Condoléances

Nos sympathies à Mark Cochrane et à sa famille pour la perte de sa femme, Fay■



## L'Institut des vérificateurs internes

Le chapitre d'Ottawa de l'Institut des vérificateurs internes a récemment élu son comité exécutif pour 1983-1984. Peter Wilson et Len McGimpsey du Bureau du vérificateur général ont été élu membres du conseil de direction.

Qu'est-ce que le IVI? C'est une association internationale qui a été fondée en 1941 afin "d'améliorer, promouvoir et diffuser la connaissances et l'information sur la vérification interne et les questions qui s'y rattachent".

Elle est composée de 26,000 membres qui vivent dans plus de 100 pays. L'Institut publie une revue "Le vérificateur interne", offre un programme éducatif complet de séminaires et de conférences, une bibliothèque exhaustive de documents professionels traitant de la vérification interne, un programme qui octroie un certificat de compétence en vérification interne, une lettre mensuelle intitulée "IVI aujourd'hui" et des normes professionnelles visant la vérification interne.

Le chapitre d'Ottawa, fondé en avril 1968, est un des 172 chapitres de l'Association. Il comprend 125 membres provenant du gouvernement, du secteur privé et des professions de comptables et de conseillers qui se réunissent tous les mois lors de dîners-causeries ou sessions de formation.

Ceux qui désirent de plus amples renseignements sur l'Institut ou le chapitre d'Ottawa peuvent en obtenir en écrivant à John Poirier, président, Case postale 2274 Station D Ottawa K1P 5W4■

## Nos voisins nous regardent...

La revue du printemps du GAO des États-unis décrit ainsi l'objectif du but de notre Bureau: (traduction libre). "Afin de mieux faire connaître au Parlement, les problèmes sous-jacents et les solutions possibles, le vérificateur général a adopté un méthode axée sur les systèmes dont la portée est élargie et qui consiste d'abord en une série de vérifications d'envergure gouvernementale effectuées sur une base cyclique... Afin de pouvoir effectuer de telles vérifications, on a choisi les membres parmi les équipes du personnel de vérification, les spécialistes de la direction de l'Évaluation des contrôles et les consultants ou conseillers contractuels au besoin...Cette équipe se penche surtout sur la mise sur pied des programmes ministériels et des systèmes de gestion (vérification interne, planification, contrôles financiers) ainsi que sur les systèmes utilisés pour leur mise en oeuvre."

C'est amusant de noter les termes que nos voisins du sud utilisent pour décrire notre travail et la définition qu'ils choisissent pour nos objectifs! Ils font également la comparaison de nos deux Bureaux...notre travail se ressemble mais quant à la taille...nous ne sommes qu'un David!

L'auteur Roger L. Sperry est venu passer quelque temps au Canada; il a visité notre Bureau, celui du contrôleur général et certains bureaux du MAS. Il a été émerveillé par ce mécanisme appelé le "Système de gestion des politiques et des dépenses (SGPD)". Selon lui, le SGPD est "une tentative certaine cherchant à modifier le processus de prise de décision afin de mieux définir les objectifs gouvernementaux tout en tenant compte des ressources disponibles." Et il continue," ce système fournit le cadre pour la planificiation, la gestion et l'évaluation des programmes du gouvernement."

Son article traite ensuite du PPCG – le perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion – "conçu afin de déterminer la qualité des pratiques présentement établies dans les ministères et organismes gouvernementaux et à l'appui des plans d'action déja prévus, afin d'améliorer les pratiques actuelles et mettre les plans à éxécution". Il ajoute: "Le vérificateur général surveille la mise en application des initiatives du PPCG".

Il croit vraiment que le travail accompli par les Canadiens est des plus intéressants et très prometteur. Il termine son exposé ►



## Code de déontologie

La publication du **Code de déontologie** en juillet dernier et sa distribution subséquente marquèrent une phase importante dans l'évolution du Bureau du vérificateur général du Canada. Le code contient la politique que préconise le Bureau en tant qu'une entité de "professionnels" et décrit les normes et les règlements que doit respecter son personnel si le BVG veut remplir adéquatement son mandat.

Le vérificateur Ken Dye déclare dans sa présentation: "J'ose croire que ce code vous sera utile et vous permettra de maintenir les mêmes normes d'excellence et que vous vous ferez un point d'honneur de vous conformer aux principes qu'il renferme."

Ce code s'appuie sur deux principes fondamentaux le professionnalisme et l'intégrité. Il stipule que:

> **Les employés du Bureau ont le devoir de se comporter comme des professionnels et de s'efforcer d'atteindre les normes les plus élévées en matière de comportement, de compétence et d'intégrité dans leur travail.**

Ce qui est important est que ce code s'adresse à tous les employés du Bureau et que tous doivent s'y conformer, aussi bien le personnel contractuel que le personnel à terme et les personnes qui détiennent des titres professionnels – tels que les comptables et autres.

Tout les employés doivent "se conformer à des normes élevées de comportement et d'honnêté". À cette fin les notions d'indépendance et d'objectivité sont très importantes. Voila pourquoi le Bureau et tous ceux qui y travaillent doivent être indépendants et objectifs.

Cette fascicule a été conçue et rédigée par Jacques Goyer et Brian Tannenbaum, qui ont tenu compte des conseils et suggestions de plusieurs personnes surtout du Comité de consultation qui se composait de Bill Radburn, Len McGimpsey, Henry de Souza et Desmond Kimmitt. Ceux-ci voulaient ce livre et se disent satisfaits du produit final. Nous espérons que tous accepterons le **Code de déontologie** et en respecteront le contenu■

## Visiteurs au BVG

Malgre que l'été est la saison des vacances notre Bureau a quand même ouvert ses portes à plusieurs visiteurs de marque. En effet nous avons souhaité la bienvenue à M. Hamid Karim de la Malaisie; MM. Mohamed Boubrahimi et Dakhama Benjelloun du Maroc; M.J. Dawkins de l'Australie; Srs. J. Blasco-Long, R. Munoz, et A. Tejerina de l'Espagne ainsi que MM. John Collins et John Davies du Royaume-Uni■

## La réunion des vérificateurs legislatifs

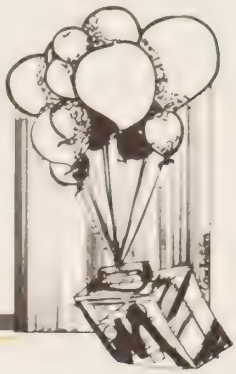
La 11e réunion annuelle des vérificateurs législatifs du Canada avait lieu à Toronto du 10 au 13 juillet dernier. Pendant les deux jours et demi que dura la conférence, on traita de questions telles que les "Rapports de vérification – leurs lacunes" et "Les vérifications d'attestation et d'autorité – Où faut-il s'arrêter?" – Desmond Kimmitt, Lyle Osland et Larry Meyers furent les conférenciers invités du Bureau.

Comme d'habitude, on consacra une demie journée à une réunion avec les présidents du Conseil canadien des comptes publics. Les conférenciers invités à cette séance étaient le Professeur Douglas Hartle de l'Unversité de Toronto et Orland French – un journaliste du Toronto Globe and Mail.

L'honorable George McCague, président du conseil de direction du cabinet de l'Ontario a invité, au nom de la province, tous les participants à une réception et un diner au Ontario Place.

L'an prochain, les vérificateurs législatifs et les présidents du CCP ont choisi de se réunir Charlotte town, IPE■

# Çà et là





## E. McNamara de retour

M. Edward F. McNamara, vérificateur général adjoint, est revenu au BVG officiellement le 8 août 1983. Depuis deux ans, Ted occupait, en vertu de Programme de permutation des cadres, le poste de directeur du Perfectionnement et de la Méthodologie à la Fondation canadienne pour la vérification intégrée.

Ted, qui relèvera directement du VG sera chargé d'instaurer la fonction d'évaluation et d'en assurer la gestion. Il évaluera:

- les programmes du BVG en fonction de leurs résultats et de leur rentabilité

- les systèmes de contrôle interne et les méthodes utilisées par le BVG■

## Nomination de Gary Sheehan

Le 1 août 1983, Gary Sheehan devenait directeur principal au sein de la direction des Normes, Méthodologie et Recherche.

Gary travaille à titre de conseiller au Bureau depuis le mois d'octobre 1981. Avant de venir chez nous, il évoluait dans le monde académique. Il détient une maîtrise en administration (MBA) et le titre de docteur en administration d'affaires de l'université Western d'Ontario. De



1974 à 1978, Gary était professeur adjoint au School of Business and Economics de l'université Wilfrid Laurier de Waterloo et ensuite professeur agrégé à cette même université de 1981 à 1983.

Détenant le titre de comptable agréé de l'Ontario il connaît très bien le secteur privé pour y avoir travaillé longtemps. Il a fait beaucoup de recherches et a publié de nombreux documents qui en décrivent les résultats. Parmi les responsabilités qu'il assumera au Bureau se trouve celle de continuer à diriger l'équipe qui examine les questions touchant aux activités des sociétés propriété de la Couronne■

## Bravo beau travail!

La revue "International Journal of Government Auditing" publiait dans son numéro de juillet 1983 un article écrit par Bonnie Miller et Michael Adibe sur la vérification intégrée.

L'article décrivait l'expérience qu'ils avaient vécue lors de la vérification d'un ogranisme canadien d'aide international – le Centre de recherche pour le devéloppement international et portait surtout sur l'examen du processus de gestion des projets.

Félicitations Bonnie et Michael!■

## Bravo Dave...

Le 25 juin 1983, le conseil d'adminisration de l'Association des comptables généraux licenciés de l'Ontario a décerné à Dave Rattray du BVG le prix "A Chapter Distinguished Service Award", pour son grand dévouement à la cause■



un souvenir vivant de la chaleur avec laquelle on les a reçus et des expériences qu'ils ont partagées.

Espérons que ce ne sera qu'un au revoir!

Le 24 juillet, M et Mme Dye recevaient les boursiers de la FCVI à un repas "barbecue" dans la cour de leur résidence d'Alta Vista. Le VG se tranforma en cuisinier pour l'ocassion, le menu comprenait du boeuf sur la braise, tout le monde était content■

## Tournée en Afrique

En mai dernier, le vérificateur général adjoint Yvan Gaudette se retrouvait de nouveau en Afrique au nom de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée. Au cours d'un périple de 17 jours, il faisait escale à Londres et à Paris et s'arrêtait au Kenya, au Nigéria, au Togo, en Côte d'Ivoire, au Maroc et en Tunisie.

Au Kenya, Monsieur Gaudette a eu des entretiens avec Monsieur David Njoroge, le Contrôleur et Vérificateur général du Kenya, et avec certains cadres supérieurs de son bureau. Ces entretiens ont surtout porté sur les progrès accomplis dans le cadre du projet de coopération de la Fondation Canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) qui a été lancé en octobre 1982 ainsi que sur les plans établis pour l'année en cours. De plus, on y a choisi le candidat qui serait admissible à une bourse de la FCVI.

À Lagos, au Nigéria, Monsieur Gaudette a rencontré les cinq candidats au programme de bourses de la FCVI. La personne choisie, Monsieur Adebayo Thomas, se joindra au BVG à l'automne 1983.

Les entretiens au Togo et en Côte d'Ivoire portaient sur la possibilité de tenir un séminaire sur la vérification intégrée (1) à l'intention des membres francophones de l'AFROSAI (2). Un accord de principe a été conclu avec Monsieur C. Agbokou, Inspecteur d'État de la République Togolaise et Secrétaire général de l'AFROSAI; il est fort probable que ce séminaire soit offert à Lomé au début de l'année 1984.

D'autre part, Monsieur Mahmoud Besbes, Président de la Cour des Comptes de Tunisie et Sécrétaire Général de l'ARABOSAI (3) s'enquérait,en janvier dernier, auprès de la Fondation, de la possibilité d'organiser un séminaire sur la vérification intégrée en anglais pour les pays arabes. Les entretiens de Tunis aboutirent à un accord de principe sur la tenue d'un tel séminaire au début de l'année 1984.

Enfin, les autorités de la Cour des Comptes du Maroc s'intéressent depuis quelques années au programme de la FCVI (la Cour est membre de la Fondation). Monsieur Gaudette s'est donc entretenu à ce sujet, avec Monsieur Mohamed Boubrahimi à Rabat. Celui-ci est venu par la suite au Canada avec un collègue de la Cour des Comptes, afin de se familiariser avec les méthodes de vérification canadiennes et discuter de programmes de coopération éventuels avec le Maroc.

(1) À noter que la version anglaise de ce séminaire a été présentée à Nairobi en 1982.

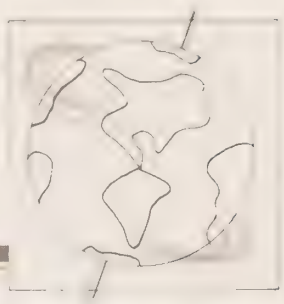
(2) Chapitre africain de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques)

(3) Chapitre arabe de l'INTOSAI■

## Travail en Ethiopie

Al Daubaras, vérificateur au bureau régional du BVG à Winnipeg a été accordé un congé sans solde et est présentement à Addis Abbaba où il remplit les fonctions d'agent supérieur des finances et du budget auprès de la Commission économique africaine en Ethiopie■

# Sur la scène internationale



## ...Encore un peu de temps...

Le temps du départ approche pour les boursiers du programme d'aide du Bureau de vérification et de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée. Nous les avons tous rencontrés officieusement l'autre soir: Supaporn, Roberto, Pascal, Don et Khairuddin (sauf Gehendra qui était en vacances avec sa famille). Ils sont d'accord que le Canada offre aux pays en voie de développement la sorte d'aide dont ceux-ci ont besoin...c.à.d. le partage de connaissances qui les aidera à mieux servir leur pays, et la chance de prendre place dans des équipes de vérification et de travailler au BVG. Ils retournent chez-eux riches de connaissances et d'expérience...cela leur permettra d'adapter les techniques qu'ils ont apprises ici au travail de vérification de leur pays. La Canada est vraiment innovateur dans ce domaine!

Leurs expériences varient, mais il y cependant une chose qui semblait avoir été constante leur conception du Canada avant d'y venir. Tous croyaient trouver un pays de glace et de neige...n'était-ce pas au nord de États-Unis? Quelle belle surprise alors pour eux de découvrir Ottawa avec ses quatre saisons, la chaleur de son paysage et de ses habitants, sa verdure, ses parcs, son calme! Ils ont tous été émerveillés, Ottawa était pour eux l'endroit idéal, où il n'y avait aucune pauvreté (du moins selon eux!).

Tous disent que l'expérience vécue ici est des plus valables. Certains semblent dire qu'ils pourront mettre en application presqu'aussitôt les leçons apprises, d'autres soutiennent que la vérification telle qu'effectuée au BVG est trop coûteuse pour leur pays et que cela prendra du temps avant de pouvoir l'instaurer comme telle.



*- les boursiers de 1983 en compagnie de Ken Dye et Peter Wilson*

Ils pourront cependant adapter les techniques ou méthodes et installer certains contrôles. Tous ont eu à faire face à un style de vie différent du leur; cependant, en parlant aux familles, nous avons compris que tous seraient prêts à recommencer. Certes les parents et amis leur ont manqué mais ils se sont tout de même bien plus au Canada.

Nous leur avons demandé ce qu'ils aimeraient voir changer dans le programme. Il serait peut-être bon, disent-ils, que les boursiers reçoivent plus de détails sur la vie au Canada, le prix des denrées alimentaires etc...ainsi que les différents choix qui leur sont offerts, venir seuls ou avec leur famille, etc. On suggérait aussi qu'il serait utile que l'on prépare, avant l'arrivée des boursiers, une liste des hébergements possibles.

Ils étaient également d'accord qu'il serait préférable que les boursiers soient placés directement dans l'équipe avec laquelle ils vont travailler, et non éloignés de leurs co-équipiers comme ils l'ont été cette fois-ci...ainsi le contact avec les canadiens serait immédiat et constant.

Ils apprécient énormément avoir pu choisir les cours qu'ils désiraient suivre, partager avec leur co-équipiers le travail qu'on leur avait confié, disposer de livres et de textes nécessaires à la compréhension et à l'exécution de leurs tâches. Ils sont très reconnaissants au Bureau de les avoir accueillis ainsi et de les avoir guidés dans leur travail.

Ils sont tristes à la pensée de quitter leurs confrères, car il y a des liens qui se sont noués et des amitiés qui ont fleuries. Toujours ils garderont ►



membres étudient attentivement la suggestion que le ministre de la justice faisait dans un document de discussion qu'il leur a remis, à savoir que les membres du Sénat pourraient être élus et devraient inclure dans leurs rangs des représentants de la population aborigène. La réforme du Sénat prendra quelques temps encore, puisque qu'elle aura des répercussions sur la scène provinciale aussi bien que sur l'équilibre de pouvoir entre les deux chambres.

## Sous-comité du Sénat étudiant le Budget

Les comités constituent l'un des aspects moins bien connu mais pourtant très efficace du travail du Sénat. L'un d'eux, le Comité du Sénat sur les finances nationales avait, bien avant l'affaire Canadair, déploré certaines pratiques notamment l'usage des lettres d'accord et des ventes d'un dollar.

L'an dernier ce Comité instaura un sous-comité sur le Budget des dépenses qui devait étudier les finances gouvernementales, les comptes du pays et le Rapport du vérificateur général. Le rapport du Comité en date du 14 juin 1983 portant sur les Budget des dépenses se pencha sur quatres points importants:

1) La partie I du Budget des dépenses: le plan des dépenses;
2) les conséquences des déficits – à court et à long terme;
3) le coût de l'énergie au Canada et ses répercussions sur les dépenses et le revenu du gouvernement;
4) la façon de déterminer la taille de la fonction publique.

À ce sujet, le groupe s'inquiétait du fait que le Conseil du trésor n'utilisait pas les critères de rendement afin de déterminer le nombre autorisé d'années personnes que nécessitaient certains programmes. Ses membres recommandaient l'élaboration de normes de productivité.

■ par Bill Woodley

---

*suite de la page 6*

mai dernier. La conférencier invité "Buzz" Nixon raconta une anecdote personnelle de l'époque d'Eugenio Rodriguez et à laquelle celui-ci avait participé. Je lui en parlai. Il me répondit: "Ah oui, c'était au début de son exposé celà m'a fait sursauter quand j'ai entendu mon nom, car je pensais à autre chose"... "Vraiment, lui dis-je, serait-il indiscret de vous demander à quoi vous pensiez ainsi?" Il m'expliqua: "J'ai suivi des cours d'art avant de devenir comptable...j'ai failli devenir un artiste...Au déjeuner, j'étudiais les visages de ceux qui m'entouraient, mon esprit travaillait, j'essayais de faire un portrait composé du comptable d'aujourd'hui, des différents éléments qui le composent." "Et vous avez trouvez?" lui demandai-je? Il sourit et hocha la tête...

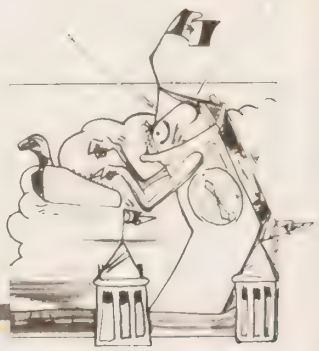
Je lui demandai ensuite comment il était entré au Bureau. "Georges Gonthier m'avait demandé de travailler pour lui, dit-il. Tout le monde disait que j'étais fou car à ce moment-là il n'y avait que très peu de CA à la fonction publique fédérale. Ma famille n'était pas une des vieilles familles de Montréal, je savais donc que mon avancement dans un des cabinets de comptables (CA) serait plutôt lent...Gonthier m'offrait une planche de salut!"

"Et vous ne l'avez jamais regretté?" lui dis-je. "Jamais, me répondit-il, car en travaillant dans la direction des enquêtes j'ai parcouru tout le pays. Le travail était très intéressant et j'avais l'impression que je faisais quelque chose d'utile pour mon pays et pour les membres de ma profession, surtout ceux qui, comme moi, avaient choisi de travailler à la fonction. Les jeunes directeurs-principaux d'aujourd'hui ignorent sans doute qu'ils sont redevables à Georges Gonthier, Eugenio Rodriguez et les deux autres C.A. qui sont venus travailler au Bureau en 1920!"

"Çà fait déjà plus de 50 ans", dis-je!

"Oui, mais c'était le bon temps...le meilleur!"■

# De la Colline



Au moment où j'écris ce texte, le Parlement ne siège pas et bien que certains comités travaillent très fort, la plupart des activités parlementaires sont au ralenti. Le Comité du Transport siège en ce moment dans l'ouest canadien, les longues séances portant sur le projet de loi sur le transport du grain de l'ouest (Bill C-155).

## Corporation de développement des investissements du Canada (CDIC)

Le sénateur Austin, ministre responsable de la CDIC et le Conseil de direction de la société ont été très occupés au mois de juin. Le projet de loi C-158, loi habilitante de CDIC qui avait reçu une première lecture au Parlement, a dû être suspendu et a fait place aux problèmes pressants qui affligeaient ses filiales productrices d'avions – Canadair et de Havilland. Le Comité des comptes publics et celui des Finances se sont réunis sans arrêt afin d'étudier l'affaire Canadair que nous traitons plus en détail ailleurs dans cette revue. Le Comité des finances s'est entretenu avec la direction de de Havilland afin d'examiner le fléchissement des ventes et les possibilités de ventes réduites des Dash-7 et Dash-8, appareils qui ont entraîné une perte de $266 millions et ont diminué le revenu pour la période de 7 mois se terminant le 31 décembre 1982. Ils ont également discuté la demande de $60 millions supplémentaires que l'on estime avoir besoin afin de couvrir les pertes prévues et permettre à la Société de continuer à produire les Dash-8 jusqu'à ce que les ventes reprennent. Le sénateur a remis les états financiers de Canadair et ceux de de Havilland ainsi que des rapports décrivant en détail les problèmes auxquels les deux sociétés ont eu à faire face. Il a déposé également le 29 juin, les premiers états financiers du CDIC depuis ses débuts le 26 mai 1982 jusqu'à la fin du premier exercice financier qui se terminait le 31 mars 1983. Les états financiers ont été préparés selon la méthode de comptabilisation à la valeur de consolidation qui permet d'exposer clairement la situation financière des filiales d'exploitation de la société de portefeuille de la Couronne. Les états financiers de CDIC ont été vérifiés par le Cabinet Peat, Marwick, Mitchell et Cie bien que le gouvernement n'ait, à ce jour, officiellement nommé de vérificateur attitré. Le ministre a fait connaître la politique qui veut que CDIC et toutes ses filiales présentent des états financiers trimestriels commençant par ceux pour la période se terminant le 30 juin 1983. Ceux-ci ont été publiés le 31 août et déclarent une perte additionelle de $107 millions pour Canadair et $76 millions pour de Havilland.

## Délits de l'informatique

À la fin du mois juin, le sous-comité de la Justice et le comité des affaires juridiques publiaient un rapport qui portait sur les délits ou crimes de l'informatique. Ce rapport recommandait au Parlement d'ajouter au Code criminel deux nouveaux genres d'infractions: l'accès non-autorisé à un système informatique, et la modification ou destruction de données informatisées. Il recommandait aussi de modifier la Loi sur les droits d'auteur afin qu'elle comprenne les logiciels informatiques; il recommandait au gouvernement d'effectuer une étude approfondie sur la possibilité "d'étendre aux programmes informatiques la protection visant les brevets et les dessins industriels".

## Réforme parlementaire

Au cours du mois de juin, le comité spécial de la Chambre des communes chargé d'examiner le Règlement et la Procédure, a déposé son neuvième rapport officiel qui recommande que les députés sans portefeuille participent plus étroitement à la gestion de la Chambre des communes. Comme tous les rapports de ce comité spécial celui-ci doit recevoir l'approbation du gouvernement avant d'être accepté ou expérimenté. Le Comité mixte spécial du Sénat et de la Chambre des communes se penche sur la question de réforme du sénat. Ce Comité a écouté les témoignages de spécialistes et doit présenter un rapport en décembre 1983. Au cours des mois de septembre et octobre, il doit parcourir le pays et tenir des audiences publiques partout y compris au Yukon et dans les Territoires du nord-ouest. Ses ►



employés l'information nécessaire pour établir et réaliser leurs plans de carrière.

- **Banque de données sur la planification de carrière**

Si nous désirons que la planification des carrières devienne une réalité nous devons songer sérieusement à définir le genre de renseignements nécessaires pour assurer la réalisation et la bonne marche de chaque composante du programme. Nous devons également nous assurer que la gestion et les employés puissent obtenir, en temps opportun, les renseignements dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités dans le domaine de la planification de carrière.

## Une bonne augure...

Nous avons bien travaillé et bien réussi, mais les plus gros défis sont à venir. Vraisemblablement nous n'en arriverons à nos fins que dans deux ou trois ans. Le Bureau du vérificateur général a toujours considéré ses ressources humaines comme sa plus importante ressource. Le direction a pris ces initiatives afin de bien s'assurer que ses employés puissent participer pleinement au travail du Bureau, en retirer le plus grand bénéfice et atteindre les objectifs de carrière qu'ils se sont fixés■

## Soins immédiats en réanimation (SIR)

- Comment peut-on aider une personne qui a perdu connaissance?
- Quels sont les caractéristiques d'un cas d'urgence?
- Comment une crise cardiaque se manifeste-t-elle?

Les instructeurs du YM-YWCA d'Ottawa ont répondu à ces questions et à bien d'autres qu'ont posées les employés du BVG à qui ils offraient des cours d'une journée ou deux portant sur les soins immédiats en réanimation.

## Qu'est-ce que la réanimation?

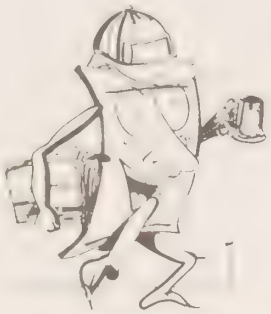
Les soins immédiats en réanimation sont un procédé de soins d'urgence qui nous permet de déterminer s'il y a obstruction des voies respiratoires, arrêt respiratoire, ou arrêt cardiaque et de fournir les soins immédiats nécessaires en réanimation.



Le SIR est une technique qui permet de dégager les voies respiratoires et de les maintenir ainsi (A), d'assurer une ventilation artificielle en donnant le souffle de vie (B) et une circulation artificielle au moyen d'une pression cardiaque externe (C).

En maîtrisant les trois phases A-B-C des soins immédiats en réanimation, les participants peuvent faire face à n'importe quelle situation de mort subite. Plus de gens au Canada meurent de crises cardiaques que de toute autre cause; celà constitue la situation d'urgence la plus commune aujourd'hui. Au Canada tous les ans plus de 60 000 personnes sont terrassées par l'infarctus du myocarde. D'autres meurent tragiquement de noyade, de choc électrique, d'étranglement, d'empoisonnement ou de maladie. Si l'on agit promptement et que l'on connaît les techniques de respiration et de pression cardiaque, on peut sauver de nombreuses vies.

La formation en soins immédiats en réanimation se donne en deux jours et comprend une série d'entretiens ainsi que des exercices pratiques sur mannequins. Le tout se termine par des examens écrits et une évaluation du travail accompli. Comme un de mes collègues l'a si bien dit: "C'étaient deux jours de travail épuisant, cependant ça en vaut la peine puisque nous avons acquis la compétence et la dextérité qui nous permettent de réagir dans un cas d'urgence"■



planification de carrière s'échelonne sur plusieurs années et, puisque les cheminements de carrière offerts dépendront, dans une large mesure, des besoins de l'organisation et des ambitions des employés, il est important que le système de planification puisse déterminer les fluctuations dans l'offre et la demande. Il faudra peut-être modifier le système de planification afin de s'assurer que les individus seront mieux renseignés sur les plans et besoins du Bureau tout en permettant aux gestionnaires de mieux connaître les aspirations des employés.

Nous devrons également nous assurer que les programmes de recrutement, de formation et de perfectionnement que cette planification entraîne, traduisent et répondent aux besoins de l'organisation.

### ▸ Révision du système d'évaluation du rendement

Compte tenu des résultats des projets décrits précédemment il faudra sans doute réviser et modifier le système d'évaluation du rendement présentement utilisé par les vérificateurs, superviseurs, gestionnaires et autre cadres. Parce qu'il s'agit là d'un instrument-clé dans la gestion des ressources humaines et parce qu'il est important, pour chaque personne, de recevoir du "feedback" sur son rendement afin d'évaluer ses perspectives d'avenir nous devrons consacrer une part très importante de nos efforts à ce projet.

Nous espérons pouvoir améliorer le processus afin de mieux répondre aux attentes de la gestion et des employés.

### ▸ Programmes spéciaux de perfectionnement

Nous nous proposons d'identifier et d'évaluer les besoins de l'organisation en termes de programmes spéciaux d'études, de formation et d'affectations de perfectionnement.

Le BVG, comme par le passé, participe a certains programmes de la fonction publique tels qu'Échange-Canada et Cours et affectations de perfectionnement (CAP). Parallèlement, chaque année, un certain nombre de personnes continuent leurs études et demandent des congés à cette fin. Nous sommes aussi souvent sollicités par divers organismes pour l'obtention, sur une base d'affectation, de personnel.

Si nous désirons que ces programmes spéciaux servent au Bureau et contribuent à la réalisation des plans de carrière des employés, nous devons forcément faire certains choix et déterminer l'ordre de priorité que l'on doit accorder à ces programmes. Cela est-il à l'avantage du Bureau? Quels en sont les avantages pour les employés? Quels en sont les répercussions? Favorisent-ils ou nuisent-ils aux plans de carrière? Nous devrions encourager ces programmes spéciaux selon leur mérite et renseigner les employés et gestionnaires à ce sujet.

### ▸ La fonction de "counselling"

La fonction de "counselling" existe présentement au BVG mais elle est quelque peu fragmentée; nous disposons de très peu d'outils pour aider l'individu à tracer son plan de carrière. Il nous faut donc déterminer la sorte de "counselling" requise et la structure qui en assurera la réalisation. Il faudra également déterminer quel rôle et quelles responsabilités les gestionnaires devront assumer en ce domaine et quel type de formation serait susceptible de mieux les aider à s'acquitter de leur tâche.

Il faudra en même temps, élaborer un certain nombre d'instruments susceptibles d'aider les employés à déterminer l'orientation qu'ils veulent donner à leur carrière et à évaluer les possibilités d'avancement. Un questionnaire d'auto- évaluation pourrait permettre à chaque personne de faire le bilan de ses points forts et points faibles, et ainsi l'aider à déterminer les possibilités de carrière qui s'offrent à lui tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bureau. Une autre possibilité serait la création d'un instrument pour évaluer le potentiel. Distinct de l'évaluation du rendement, un tel outil pourrait permettre à l'organisation d'évaluer les possibilités de promotion des ses employés tout en permettant à ces derniers de connaître leurs chances d'avancement. Finalement, il faudra décider comment nous pourrions communiquer aux ►



affectation, une mutation, un programme de perfectionnement fait sur mesure.

- L'identification des postes-clés de l'organisation et la mise en place d'une stratégie assurant la relève pour chacun de ces postes.

- La revue des plans d'affectation et de perfectionnement pour les directeurs principaux et les stagiaires en comptabilité et leur mise en oeuvre, le cas échéant.

- La mise sur pied d'une banque de renseignements sur les programmes de perfectionnement s'adressant aux cadres de direction.

- Des possibilités d'affectations de perfectionnement tant au niveau national qu'international ont été déterminées et plusieurs réalisées..

- La mise sur pied de programmes de formation à l'intention du personnel de soutien.

## L'avenir...

Comme on peut le constater il y a eu beaucoup d'activités mais ce n'est qu'au cours des prochains mois que nous pourrons vraiment constater les résultats. Le Bureau regarde vers l'avenir, et comtemple plusieurs projets importants. Ceux-ci comprennent:

- **L'analyse des besoins en ressources humaines, ainsi que l'élaboration et la mise en place d'une "structure" de carrière.**

Avant de mettre en place une "structure" de carrière nous devons déterminer et analyser les besoins en ressources humaines de l'organisation à moyen et à long terme. Une telle structure doit s'appuyer sur une planification des besoins en ressources humaines et répondre aux besoins du Bureau.

Au cours des années, nous avons établi un processus de planification opérationnelle (SGAPR) de plus en plus perfectionné, nous avons publié certains documents stratégiques tel que celui qui traite de l'évolution de la vérification intégrée; et avons instauré le système TRACS. Tout ceci en plus d'une structure organisationnelle plus stable, nous permet de définir les modèles types de cheminements de carrière.

Ceux-ci serviront non seulement à répondre aux besoins de l'organisation, mais permettront également aux individus d'évaluer les possibilités d'avancement et de se fixer des objectifs de carrière à court ainsi qu'à long terme.

Cette analyse des besoins en ressources humaines est le pivot du système et le point de départ pour plusieurs autres projets.

- **Identification des exigences et élaboration des normes de rendement pour chaque palier des cheminements de carrière proposés**

Cette étape est également très importante puisqu'elle permettra à l'organisation de déterminer, pour chaque niveau, les connaissances, aptitudes et normes de rendement requises pour accomplir la tâche. Ainsi il sera possible pour tout employé de connaître les exigences d'admissibilité au palier supérieur et donc d'évaluer concrètement ce qu'il lui faut. De la même façon, il sera possible de connaître le niveau de rendement requis pour chaque palier. Cette définition plus précise des exigences et des normes de rendement devrait faciliter grandement le processus d'évaluation du rendement ainsi que le "counselling".

Notons que le General Accounting Office (GAO) des États-Unis, quelques cabinets d'experts-comptables de même que la Commission de la fonction publique ont accompli des travaux importants en ces domaines, nous y puiserons.

- **Modifications au processus de planification**

Puisque l'élaboration et la mise sur pied d'un programme de ►



activités qui permettaient aux employés intéressés de mieux planifier leur carrière. De plus, il proposait d'établir une stratégie et un plan pour la mise en oeuvre.

Au mois de novembre 1982, un directeur principal était affecté à la Direction du perfectionnement avec le mandat de mettre sur pied les programmes et systèmes requis pour une planification de carrières qui puisse répondre aux besoins de l'organisation et des personnes qui y travaillent.

## Quelques réalisations...

Entre la présentation du rapport du groupe de travail et l'affectation d'un directeur principal responsable de la mise en oeuvre des recommandations, plusieurs mesures avaient été prises pour tenter de corriger certains problèmes décelés. Grâce à la collaboration de tous les services concernés du BVG les modifications suivantes ont été apportées.

- La création de catégories de postes de Directeurs (DX) et de Stagiaires en comptabilité (AU-S).

- La modification du processus de promotion qui permet à chacun de progresser à son propre rythme, compte tenu de son expérience et de sa compétence.

- La mise sur pied d'un programme de formation en gestion pour les employés du BVG.

- La mise sur pied d'un programme d'entrevues de départ.

- La négociation d'une entente, avec la Commission de la fonction publique, reconnaissant le principe de la mobilité des employés du BVG et la mise en oeuvre de mécanismes leur assurant une considération systématique lors de concours au sein de la fonction publique.

- La mise sur pied d'un programme spécial de perfectionnement qui permet à certains individus de poursuivre des études dans un domaine approprié ou d'acquérir de l'expérience dans certains secteurs d'activités prédéterminés.

- La participation accrue au programme d'orientation et de formation en gestion offert par la Commission de la fonction publique permettant à nos gestionnaires de tenir à jour leur connaissance des rouages gouvernementaux et d'établir des liens avec leurs collègues de la fonction publique.

L'instauration de services de "counselling" et de "testing" permettant aux employés, qui en éprouvent le besoin, de discuter leur orientation de carrière ou encore d'obtenir une évaluation de leurs possibilités d'avancement au sein du Bureau. Plus de 210 personnes se sont prévalues, à ce jour, de ce service. Dans plusieurs cas il en est resulté une nouvelle ►



*Une session de "testing" avec Jean-Pierre Hick*



# La Plantification des carrières

La planification des carrières au BVG est, depuis quelques années, une question d'un intérêt particulier pour tous les membres du personnel. Dans cet article nous tenterons de cerner les raisons qui ont suscité ce vif intérêt et nous traiterons de certains projets en cours, et d'autres que nous prévoyons entreprendre.

## Pourquoi la planification des carrières au BVG...?

Il est assez facile d'identifier quelques unes des raisons qui font que le besoin d'une planification des carrières se fait sentir de façon particulièrement aigue à ce stade de l'histoire du BVG. Il y a trois facteurs importants.

### a) La Loi sur le vérificateur général (1977)

Il ne fait aucun doute que l'inclusion, dans la Loi sur le vérificateur général, de dispositions lui permettant de faire ce qu'il est convenu d'appeler la vérification intégrée a bouleversé les cheminements de carrière traditionnels. Presque du jour au lendemain, le Bureau faisait face à des besoins en ressources humaines qu'il ne pouvait combler que par un recrutement massif, provenant en grande partie de l'extérieur, dans des domaines aussi spécialisés que l'évaluation de programmes, l'évaluation des contrôles de gestion, la gestion des ressources humaines, la vérification informatique et autres. Le Bureau devait également recruter un certain nombre de gestionnaires pour la mise en oeuvre de cette nouvelle méthode de vérification.

Cet influx de sang nouveau a eu un impact très important sur les cheminements de carrière au Bureau, car la plupart des employés étaient des spécialistes de la vérification financière.

Bien que le Bureau jouissait jusqu'alors d'une certaine indépendance quant à la nomination de son personnel, ce n'est qu'avec la promulgation de la Loi de 1977 qu'il a obtenu certains privilèges dans le domaine de la classification des emplois, de la rénumération, du recrutement, des promotions et des relations de travail. Cela a cependant contribué à isoler quelque peu ses employés des possibilités de carrière que la fonction publique pouvait offrir.

### b) La nomination d'un nouveau vérificateur général en 1981

Qu'on le veuille ou non, l'entrée en fonction d'un nouveau vérificateur général aura toujours un impact sur l'organisation et les cheminements de carrière. Venant de l'extérieur du Bureau, un nouveau vérificateur général a toujours une conception bien à lui de son mandat, de son rôle et de ses responsabilités. Inévitablement celà influe sur la structure et l'organisation du travail et, par ricorchet, pertube également la structure des cheminements de carrière.

### c) La récession économique

La récession économique a épargné très peu de personnes. Elle a frappé durement la fonction publique ainsi que les cabinets d'experts-comptables et de conseillers en gestion qui offraient des débouchés naturels aux employés du Bureau. Le taux de roulement a diminué considérablement depuis deux ans. L'impact de cette récession sur les cheminements et possibilités de carrière au BVG se fait sentir d'autant plus que nous connaissions, grâce au nouveau mandat du Bureau, juste avant la crise, un taux de croissance sans précédent. Comme partout ailleurs, les employés du Bureau ont dû tenir compte de cette réalité.

## Une nouvelle stratégie

Tout ces événements ont donc eu pour résultat de démontrer clairement la nécessité d'une politique et stratégie de programme pour le Bureau qui permettraient de mieux identifier les besoins en ressources humaines à court, moyen et long terme, favoriseraient la planification des carrières afin de répondre aux besoins et assureraient aux employés une motivation élevée et une grande satisfaction.

En 1980, la haute direction confiait à un groupe de travail l'étude de ces problèmes et lui demandait d'en faire rapport. Ce rapport, déposé en juillet 1981 recommandait que le bureau encourage et appuie les ►

## Profile: Eugenio Rodriguez, CA

J'avais relevé son nom dans un des anciens Rapports du Bureau avant de me rendre à sa demeure d'Alta Vista. En fait je lui apportai une photocopie du Rapport de 1930-1931, bien qu'il était entré au Bureau du vérificateur général quelques années auparavant.

"Rodriquez, E., comptable, vérificateur, grade 2, salaire $2,520" – "C'était un bon salaire à ce temps-là," me répondit-il. "N'oubliez pas qu'en 1930 lorsque R.B. Bennett et les conservateurs vinrent au pouvoir, ils ont coupé nos salaires de 10 pour cent! Mais nous nous estimions chanceux, car il y avait de nombreux CA sans travail dans les années 1930."

Rodriguez, malgré ses 90 ans ou presque, est d'une lucidité remarquable et possède une mémoire phénoménale. C'est le plus vieux retraité du Bureau.

Sa perception des vérificateurs généraux, leurs forces et leurs faiblesses, est plutôt originale...et diffère énormément de celle des historiens officiels! Pour lui, le personnage le plus important est, sans contredit, Georges Gonthier le comptable agréé de Montréal qui devint en 1924 le premier vérificateur général provenant du secteur privé.

"Avant Gonthier, le Bureau de vérification ne faisait que la tenue de livre. Ce n'est qu'avec lui que débuta la vérification proprement dite; un de ses premiers gestes fut d'embaucher trois comptables licenciés (CA). J'étais du nombre, nous étions les premiers CA à devenir employés permanents à la fonction publique. Il faut dire qu'à cette époque nous n'étions que des débutants, soumis aux anciens professeurs qui dirigeaient alors le Bureau. Nous exécutions leur ordres!"

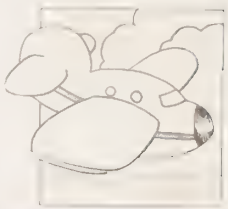


Pour Eugenio Rodriquez l'année 1931 marqua le début d'une carrière fructueuse puisque c'est alors qu'on lui demandait de travailler dans la nouvelle direction de l'Enquête. Les anecdotes qu'il raconte de cette époque révèlent l'esprit d'innovation et d'aventure qui y régnait. Il se souvient qu'une fois, grâce à son travail, il avait obligé la Banque du Montréal à restituer au gouvernement la somme de $75 000 qu'elle avait versée à une personne qui s'était présentée sous les traits d'un cadre supérieur de la fonction publique. Une autre fois "Roddy" (comme on l'appelait au Bureau) était arrivé sans avertir chez un client ou entité gouvernementale pour y trouver cinq différents systèmes de comptabilité que l'on utilisait... Une visite surprise dans un bureau d'une ferme expérimentale de l'ouest du pays lui fit découvrir une lettre manuscrite d'un cadre supérieur à son subalterne dans laquelle il lui disait comment bafouer "ces comptables ennuyeux du Bureau du vérificateur général". Il raconta qu'il "étala la lettre sur un poteau en plein soleil, la photographia et rapporta la photo à Ottawa."

Il connaît très bien la profession de comptable et les comptables et en dresse à l'occasion un portrait très vivant. Il se rappelle les premiers comptables licenciés (CA) qu'il avait connus lorsqu'il était étudiant et faisait son stage au Cabinet Wilson associates de Montréal. Ces hommes étaient plus agés, des individus sérieux et respectés de la société qui cherchaient à faire progresser la profession. Ils ont réussi à donner à la profession un statut professionnel et Roddy craint que trop de réclame et de concurrence ternira cette réputation.

Ken Dye invitait cet octogénaire à assister au déjeuner annuel des directeurs-principaux au mois de

*suite à la page 13*



cours du programme touchant la solvabilité de la société mais, de concert avec M. Kearns, il s'objectait vivement à ce que l'on mette en doute le rendement de l'avion et sa sécurité. La CDIC a promis de remettre au Parlement, à l'avenir, une planification stratégique pour Canadair et une évaluation de la rentabilité du projet Challenger. Le sénateur Austin a également promis que le CDIC remettrait au Parlement des états financiers trimestriels de ses activités et de celles de ses filiales. On aborda brièvement le sujet de la vérification future de Canadair; cependant M. Dye, dans son témoignage, suggérait que l'affaire Canadair ne se serait peut-être pas survenue si le Parlement et le gouvernement avaient été suffisamment informés des risques et si son Bureau avait pu effectuer une vérification intégrée■

ON COMPTE SUR NOUS

Public Service United Way Campaign

La campagne de Centraide de la Fonction publique

## Bonnie Miller – en Islande

Le 20 juin dernier, Bonnie Miller accompagnée de Suzanne Pellerin du Bureau de Montréal, partait pour un voyage de trois semaines qui les amenait au Danemark et en Islande. C'était la troisième année consécutive que le vérificateur général confiait à Bonnie la responsabilité d'examiner au nom du sécrétaire général de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le travail des équipes de vérification en Islande et au Danemark.

Cette mission est unique et très intéressante. La vérification porte sur les installations et les services de navigation offerts par ces deux pays dans l'Atlantique nord. Le coût de ces services est défrayé par 19 pays, notamment le Canada, les États-Unis, la France, la République fédérale de l'Allemagne de l'ouest et les Nations Unies; les ententes sont contrôlées par l'OACI.

Au début du mois de juin, les membres de l'équipe se réunissaient avec les cadres de l'OACI à Montréal; ce n'est qu'à la fin du mois qu'elles s'envolaient vers l'Islande et le Danemark pour y vérifier les comptes de l'organisation.

Une fois rendues sur les lieux, elles ont fait la connaissance des cadres supérieurs du gouvernement ainsi que de certains des membres du bureau de vérification des deux pays qui participaient au travail.



*Suzanne Pellerin et les membres du Bureau de vérification du Danemark*

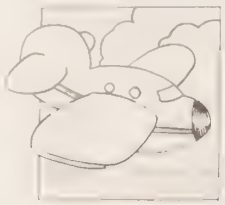


*Fontaine naturelle! Bonnie Miller et l'agent de liaison de l'OACI, Bjorn Jonsson*

Ensemble, ils formulèrent l'opinion sur les états financiers et adressèrent un rapport au secrétaire général de l'OACI sur les activités de vérification des deux pays.

Bonnie Miller, accompagnée de l'équipe de vérification présenta le rapport au comité de l'aide collective pour les services de navigation aérienne de l'OACI.

En Islande et au Danemark, elles furent accueillies chaleureusement et obtinrent la collaboration de tous■



Le CCP se demandera, avec raison, qui a fait quoi et quand, lorsqu'il examinera les témoignages recueillis au cours des 22 heures qu'ont duré les audiences et rédigera son rapport. Dans son rapport le sénateur Austin questionne sérieusement le rôle du Conseil de direction qui, d'après lui, aurait pu prévenir ou tout au moins corriger certaines erreurs. Malgré cela tous les membres ont retenu leurs sièges, nouvelle qui ne fut rendue publique qu'une fois les audiences terminées.

## La nécessité de rendre compte

Bien que le vérificateur général ne soit pas le vérificateur attitré de Canadair, on lui a demandé de comparaître. Le Rapport annuel de 1982 soulignait la situation financière précaire dans laquelle celle-ci se trouvait et traitait en général, au chapitre 2, des Sociétés de la Couronne. Le vérificateur général profita de l'occasion pour montrer au Parlement combien il était important que les sociétés de la Couronne lui rendent compte de leur gestion et démontra, en citant le cas de Canadair, combien il était facile de contourner le processus parlementaire. Ainsi Canadair a pu obtenir des fonds sans que le Parlement le sache ou ait donné son approbation et sans que la société n'ait eu à soumettre un rapport ou à subir une vérification quant à l'usage qu'elle a fait des fonds reçus. Maintenant que Canadair doit répondre à la CDIC, M. Dye se demande ce qu'il adviendra de l'obligation redditionnelle des filiales.

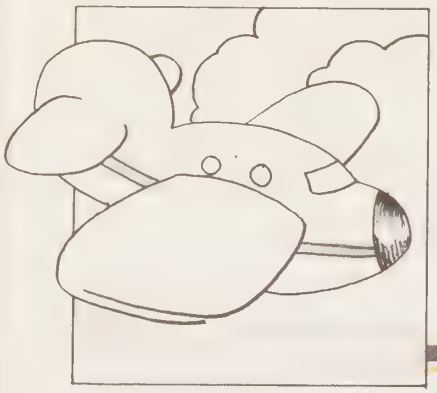
## La "comptabilité de programme"

Le Comité posa de nombreuses questions sur la méthode de la comptabilité de programme adoptée; il demanda pourquoi les états financiers de 1982 avaient été préparés beaucoup plus tard que ne l'avaient été ceux de 1981, pourquoi l'on avait jugé nécessaire de reporter à 1982 la date du début de la production commerciale puisqu'en fait 32 avions avaient été livrés aux clients en 1981, et posa bien d'autres questions se rattachant à la comptabilité. Les vérificateurs officiels de Canadair, membres du cabinet Thorne Riddell, ont été questionnés longuement par les membres du CCP qui s'efforçaient de mieux comprendre les états financiers et le rôle que doivent jouer les vérificateurs face à la direction. Ils expliquèrent comment ils en étaient arrivés à l'opinion qu'ils formulèrent sur la justesse des états financiers (qui sont d'ailleurs préparés par la direction). Et, puisque Canadair n'était pas assujetti à la Loi sur l'administation financière, ils n'étaient pas tenus de faire rapport au ministre sur aucune question même si, à leur avis, elle méritait d'être signalée au Parlement.

Ce qui inquiétait beaucoup le Comité était les dépenses occasionnées par la construction du Challenger qui étaient reportées – notamment ce que l'on appelle les coûts accessoires soit l'intérêt, la commercialisation et les frais généraux. Les députés ont demandé aux vérificateurs et aux membres du Comité de vérification des éclaircissements sur la méthode de comptabilitation sur laquelle ils se sont appuyés pour reporter ainsi les coûts. Ils désiraient savoir comment les vérificateurs s'étaient assurés que les sommes seraient recouvrables à même le revenu une fois qu'aurait commencé la construction de l'appareil. Le Comité a pris connaissance du compte rendu de la réunion conjointe de 1982 du comité de vérification et du conseil de direction dans lequel la Société entrevoyait la possibilité de rentrer dans son argent.

## L'avion "Challenger"

Le 30 juin, la société Xerox avisait le CCP qu'elle était très satisfaite des trois avions Challenger qu'elle avait achetés. Ce témoignage permit aux cadres de Canadair de répondre à certaines accusations qui avaient été portées contre le Challenger au cours du programme de télévision de Radio-Canada "the Fifth Estate". Joel Bell, président de CDIC s'objectait au programme qui avait laissé sous-entendre que la société avaient depensé beaucoup d'argent pour ne produire finalement qu'un mauvais appareil. Il a voulu faire une distinction très nette entre les problèmes financiers de Canadair et le rendement de l'appareil Challenger lui-même. Il accepta les critiques émises au ►



# L'affaire Canadair

*[Le Bureau du vérificateur général était particulièrement intéressé aux séances du Comité des comptes publics du mois de juin. En effet non seulement le vérificateur général a-t-il été invité à donner ses commentaires sur le sujet traité mais le message que transmettaient les chapitres 1 et 2 de son Rapport annuel de 1982 à la Chambre des communes et qui portaient sur l'obligation redditionnelle des sociétés de la Couronne, attaquait d'ailleurs justement le sujet qui inquiète tellement ces jours-ci les membres du CCP. C'était d'ailleurs le thème des propos que M. Dye adressaient au Canadian Club de Toronto plus tôt cette année. Un résumé des paroles du V.G. a paru dans notre revue "Opinions" de juin/juillet sous le titre "Vérification des sociétés de la Couronne". Bill Woodley qui est notre agent de liaison avec le Parlement, a rédigé le rapport qui suit.]*

Après des audiences plutôt orageuses en juin, portant sur l'affaire Canadair, et au cours desquelles cette dernière accusait un perte de 1,4 milliard en 1982, le Comité des comptes publics tente d'évaluer la situation. Cette histoire fit couler beaucoup d'encre et inquiéta fort les députés surtout suite à la publication des états financiers, à la démission du président de Canadair, Mr. F. Kearns, et à celle du président de de Havilland qui suivit immédiatement, et finalement suite à la présentation, à la fin du mois, des états financiers de la Corporation de développement des investissements du Canada (CDIC). La CDIC est la société de portefeuille pour Canadair, de Havilland, Téléglobe, Eldorado et pour tous les intérêts du Canada dans cette société.

## Perte élevée

Les membres des Comités des comptes publics et des finances ont tenté de reconstituer les causes "de la plus grande perte dans l'histoire des sociétés canadiennes" en s'inspirant du rapport de 60 pages que leur a remis le Sénateur Austin, du témoignage de Joel Bell, président de CDIC, de celui de Frederick Kearns et des autres cadres supérieurs de Canadair et de CDIC. Les causes sont nombreuses, en voici quelques-unes:

- le trop grand optimisme de la gestion quant au coût de l'appareil et du temps de production;
- la conjoncture économique de 1982 qui a entraîné l'annulation de commandes;
- l'absence de financement par actions qui força la société à emprunter d'énormes sommes à des taux d'intérêt très élevés;
- l'insuffisance de moteurs disponibles ainsi que des problèmes de fonctionnement qui ont réduit énormément le champ d'action du Challenger 600.

Le Comité des comptes publics s'est particulièrement intéressé aux raisons qui avaient motivé le gouvernement à garantir des prêts s'élevant à $1,35 milliard pour la construction de l'avion Challenger de 1976 à 1983. Pour mieux comprendre ce qui s'était passé, le Comité a repris le processus de prise de décision à partir des témoignages de la direction de Canadair, des vérificateurs du conseil, des cadres du gouvernement et des ministres mêmes. Cependant l'ancien ministre de l'Industrie et du Commerce, Herb Gray, qui a signé plusieurs lettres d'accord dans cette affaire, a refusé de comparaître devant le Comité.

## Information insuffisante

Dans le rapport de 60 pages qu'il a présenté dès le premier jour des audiences, le sénateur Austin analysa minutieusement les problèmes de Canadair et souligna, entre autres, que la direction négligeait souvent de transmettre au Conseil les renseignements nécessaires qui auraient permis à ce dernier d'évaluer les problèmes de la société et les suggestions des gestionnaires. Au cours des audiences, les membres du Comité tentèrent de déterminer le genre de renseignements fournis par la direction aux membres du conseil, aux cadres supérieurs du gouvernement et aux ministres. Le Comité de finances, lui, déplorait le fait qu'en novembre, alors qu'on lui demandait d'autoriser le financement par actions au montant $100 millions, ni la direction, ni le gouvernement, ne l'avait mis au courant de la situation réelle dans laquelle se trouvait la société. ►

# Nomination aux N.U.

## Le Canada aux Nations-Unies...

Après un court, mais important, voyage de deux jours à New York où il assitait à la réunion du Groupe mixte des vérificateurs extérieurs des comptes des Nations Unies, le vérificateur général nous revient avec un nouveau titre et de nouvelles responsabilités. En effet, il vient d'être nommé président de cet illustre organisme international.

Le Groupe se réunit annuellement et "a été créé en vertu de l'Assemblée générale 1438 (XIV) afin de coordonner les vérifications qu'effectuent ses membres et de partager les connaissances sur les méthodes et les constatations".

Le Groupe comprend les membres du Comité des Commissaires aux comptes des Nations-Unies, c'est-à-dire les vérificateurs généraux de la Belgique, du Ghana et du Bangladesh ainsi que les vérificateurs externes des agences spécialisées, notamment le contrôleur général du Royaume-Uni, le contrôleur général du Kenya, le directeur général du Bureau fédéral de la vérification de Suisse et le vérificateur général du Canada.

Le Groupe mixte prévoit se réunir, plus tard, cette année à Genève, en Suisse■



*M. Dye reçoit les félicitations du secrétaire du comité Senor Eduardo Cifuentes à l'occasion de sa nomination*



## P. Wilson à Washington

Lors d'une réunion du conseil de direction du International Consortium on Governmental Financial Management, qui a eu lieu à la fin de juin à Washington, Peter Wilson était invité à un déjeuner à la demeure d'Elmer Staats, ancien directeur du GAO.

Le voici sur la photo avec M. Staats et David Njoroge, vérificateur général du Kenya■

# KMD vous parle



Notre revue raconte ce mois-ci les séances du CCP qui portaient sur l'affaire Canadair.

Il nous semble, en relisant le compte-rendu de ces audiences, que les députés et les médias (à en juger par leurs articles) voudraient que l'opinion des vérificateurs comprenne également une évaluation de la rentabilité future des entreprises ou entités qu'ils vérifient. Cependant George L. Stephenson, fca, du cabinet Thorne Riddell expliquait aux membres du CCP, dans une présentation très logique et animée, que la vérification traditionnelle, qui est une vérification d'attestation, ne permet pas aux vérificateurs d'élaborer leur opinion davantage en autant que les états financiers contiennent les renseignements exigés par les conventions comptables généralement reconnues.

Ceci soulève cependant deux points importants.

Tout d'abord, cela prouve que les sociétés propriété de la Couronne devraient faire l'objet d'une vérification dont la portée est élargie et qui dépasse les cadres de la vérification d'attestation tout en conservant les caractéristiques.

Le second est encore plus important. Pour moi, c'est évident que pour nous autant que pour les vérificateurs du secteur privé, les entités que l'on vérifie deviennent de plus en plus compliquées. La vérification d'attestation peut suffire aux sociétés axées sur le profit et dont la structure est assez simple mais aujourd'hui elle semble suffire à un nombre décroissant d'organismes puisqu'elle ne fournit pas suffisamment de renseignements.

La vérification évolue d'année en année afin de relever les nouveaux défis qui surgissent. Qui sait, peut-être sommes nous à un point tournant dans l'histoire de la vérification et peut-être la vérification d'attestation sera-t-elle remplacée par une vérification dont la portée est élargie et qui sera acceptée par la majorité des organismes de notre société moderne d'aujourd'hui!

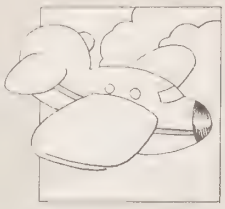
En effet, un des advantages de mon travail actuel est qu'il me permet de travailler avec des gens de différentes disciplines qui composent les équipes de vérification intégrée. La portée élargie de cette méthode permet de grouper bon nombre de personnes de compétences variées. Elle permet aussi aux vérificateurs licenciés qui effectuent de telles vérifications d'élargir leur champ d'action.

La vérification intégrée attirera sans doute, au cours des années, un nouveau genre de vérificateurs, des personnes qui auront une différente attitude, un point de vue différent de celui des vérificateurs traditionnels.

Cela ne peut qu'améliorer le sort des comptables car élargir ses horizons ne peut être que bénéfique...

Kenneth M. Dye, fca

# Sujets






| | |
|---|---|
| KMD vous parle | 1 |
| Nomination aux N.U. | 2 |
| **L'affaire Canadair** | **3** |
| Profile | 6 |
| **La planification des carrières** | **7** |
| De la Colline | 12 |
| Sur la scène internationale | 14 |
| Çà et là | 16 |
| Tournoi de golf | 20 |



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada, directeur-principal Desmond Kimmitt.

**Rédacteur français**
Janine Denis

**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty

**Coordonatrice et adjointe à la production**
Diane Ford

**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photographies**
Diane Ford
Paul Michaud

**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR

**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, et Judith Whitemarsh du traitement de la copie, Linda Price-Bennett des Arts graphiques et Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur formidable coopération

ISSN 0822-1014 Vol. 1 no. 3

# Opinions

Octobre/Novembre BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1981

CA1
AG
-Φ63

# Opinions

December/January OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1983/84

**Opinion** *n.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, -*onis*, f. stem of *opinari* think, believe, see note.]

**1.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, or *certainty*; occas. = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*. late ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. **b.** Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great*.) 1597.

**pinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).

♦ **1°** Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion qu'on admet ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, fiction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle opinion*. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens *verbes d'opinion*). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jugement ou ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, de l'opinion.* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *L'opinion. (VALÉRY).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COCTEAU).

n. ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, -*onis*, f. stem of *opinari* think, believe, see note.]
e opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of
probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, or *certainty*;
.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*,
E. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement
ed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The
nt by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted
idered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. **b.** Favourable
timate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great*.) 1597.

*n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).
pensée, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion qu'on admet ou
ette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis**
, **idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle*
**er, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens *verbes*
*opinion*. *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦
ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, de*
Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social.
*pinion. (VALÉRY).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COCTEAU).

# Contents




**From the Corner Office** 1

**The Listening Post** 2

**Marcel Ferland** 3

*Our Office pays tribute to a colleague and friend*

**With a Little Help from Our Friends** 4

*Public and private sector auditors work together to develop common audit standards for Crown corporations*

**Profiles** 8

*Commissionaire Extraordinaire: Rich Richardson*

**Office Automation** 10

*A look at our Office of the future*

**Perspectives** 16

**Home Thoughts ... from Abroad**

*Featuring ... From Russia with Love*

**Comings & Goings** 24

**Rendezvous** 27



*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada, Director, Desmond Kimmitt, Principal.

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Coordinator & Production Assistant**
Diane Ford

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Diane Ford
Paul Michaud

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this Christmas issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh, Word Processing; Art Routliffe, Paul Michaud and Steve Epps, Graphics; and Paul Gervais, Materiel Management; Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014 Vol. 1 No. 4

# From the Corner Office



When I recently signed the Opinion of the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada, I drew attention to specific examples of what I consider to be inappropriate accounting procedures employed by the Government. My view is that the summary financial statements, to be fair, must report transactions and balances in accordance with their substance.

Financial statements are a vital tool for all those who must make wide-ranging projections and decisions. The financial statements of governments are particularly critical as Canada voyages through today's uncertain economic waters. It is only common sense to require that those statements should, as fully as possible, present the real extent of revenues, expenditures, deficit and debt.

However, because the federal government continues to insist that the statements should focus primarily on compliance, the result is that the statements are neither as comprehensive nor as relevant as they can and should be.

I shall continue to employ the influence of my Office to rectify this situation. I particularly welcome the ongoing work of the Public Sector Accounting and Auditing Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants in this whole area. I also appreciate that the Office of the Comptroller General is continuing to examine the issue. My own view is that it is a matter of urgency.

The Opinion and Observations can be found in Volume 1 of the Public Accounts of Canada. I hope they make informative reading for all concerned Canadians. They should be of special interest to professional accountants, both for the two-part style (possibly the only two-part Opinion in Canada) and for the reasoning that supports the four reservations.

**********

Christmas is at hand. I recognize that the staff of our Office is drawn from a spectrum of faiths and cultures. Yet, I rather think that for all of us this is a very special time of the year. I extend my own warm greetings to you and your families and wish for us all a happy and fulfilling 1984.

Kenneth M. Dye, F.C.A

# The Listening Post



An old childhood riddle asks, "What's black and white and red (read) all over?" Well, we hope that in its bright seasonal colours, it will be this December issue of *Opinions* our fourth of 1983.

When we brought out the first issue last spring, we envisaged this column as a regular feature – a vehicle for our readers to air their opinions on aspects of Office life and work that concern them. But other than a few early letters commenting on the new magazine, there has been a distinct lack of correspondence.

To offset the shortage of mail, however, we have received many spoken comments and ideas to which we are most receptive. We appreciate your stopping by to chat; we hope you'll continue to do so for we *are* listening. Nonetheless, we'd still like to have some responses on paper, particularly to some of the articles published in *Opinions*. Indeed, if *The Listening Post* is to survive, we need your letters. So why not make a New Year's resolution to write us? And to send us your news items and articles. We need those too.

What about *our* resolutions, you may ask. We'll try to give you a better magazine in 1984 by trying out some of the suggestions we've received. We already have some regular representatives and reporters throughout the Office and in the Regions; we're eager to add more contacts and broader coverage in the new year. We'll also try to check our copy and proofread more carefully to rid *Opinions* of those pesky "bloopers" that keep creeping in.

To convey our holiday message, here's a little parody on that old Yuletide song,...."Christmas is a-coming....And the geese are getting fat..."

Those of you who know the tune can sing along:

"Christmas is a-coming
And the mailbag's looking flat,
Please to put a letter in *Opinions*' hat.
If you don't have time to write us,
Then a little chat will do;
If you don't have time to talk to us
May God bless you."

**We wish you all a time of peace and joy, good health and happiness.**

Desmond Janine June Diane

## Professional Development Reminder

### January Course Offerings

| | | |
|---|---|---|
| January 4, 11, 18, 25 | Accounting Fundamentals | (Afternoon Workshops) |
| January 5-6 | Interviewing Skills | |
| January 16-20 | EDP Basics (PX Level) | |
| January 24 | Public Accounts Guidelines<br>Lignes directrices sur les comptes publics<br>(bilingual session) | |
| January 28-29 | Tax Seminar for CA Finalists | |



# Marcel Ferland

Friends of Marcel Ferland will share our sense of loss at his death on November 18, 1983. Although Marcel had been seriously ill in the year following the death of his beloved wife Margot in August 1982, we found ourselves still emotionally unprepared for the shock of his passing and the gulf he has left in our lives. For his children, André, Claude and Marie, the pain and loss are even more poignant; they have lost both mother and father in little over a year.

Marcel was born on August 19, 1937, in St. Elzéar, Beauce. He graduated from the Collège de Ste-Anne de la Pocatière and earned his mechanical engineering degree from Laval University. After graduation he served for three years in the Royal Canadian Air Force. A former partner of Dubois, Ferland, St-Hilaire and later Peat Marwick and Partners, Marcel also held the position of Director in the Bureau of Management Consulting, Department of Supply and Services. He joined the Office of the Auditor General in June 1976 as Director General of the Study of Procedures in Cost Effectiveness. In April 1979, Marcel was appointed Assistant Auditor General, Departments and Agencies Branch. Three years later, in April 1982, he became Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

In a message to all staff, Auditor General Kenneth M. Dye paid this tribute to Marcel:

> *"Marcel was unique not only in the quality of his work but in the quality of his personality. He had time for all who sought his advice and counsel. He possessed warmth, wit and a love of people. He was immensely valuable in the guidance and leadership of the Office. I consider him to be one of the inventors of comprehensive auditing."*

At the funeral service on November 21, Marcel's close friend and fellow Deputy Auditor General Raymond Dubois spoke movingly for himself and for us all.

> *"I searched for some time for the right words to describe our friend Marcel. I found them in the English language: he was a beautiful person. He loved life and enjoyed it to the full. He loved to laugh but, most of all, he loved to make others laugh with his stories and jokes, his constant puns and fun with words. His very presence brought happiness.*
>
> *During the last two years, Margot's death and his own illness were unbelievably difficult to bear. But in spite of everything, he kept his sense of humour to the end. He had undeniable strength of character. Indeed, coming from the Beauce – that corner of the world of which he was so proud – he had the character of a true Beauceron.*
>
> *Although his body finally had to give up the struggle, his indomitable spirit remained constant. He never gave in. And it is plain to see that he passed on this strength of character, this courage to his children, André, Claude and Marie. Understanding but firm, he knew, above all, how to listen – not merely to hear – but to listen with his heart. For many of us, he was a confidant, someone we could turn to and count on. He was everyone's friend, always ready to help even at personal cost to himself.*
>
> *My wife Gaby and I knew him for over twenty years. During this time, Marcel was a professional colleague and partner but above all a friend. For twenty years, he was a constant support, a shoulder on which I could lean. We shared both joys and sorrows: my memories of these times are rich and deep.*
>
> *For me and, I know, for his children, his brothers and sisters, his friends, his parting from us is only of the body He was, he is and will always remain my friend.– a friend who belonged to us all."*

# With a Little Help

*[In September, the Auditor General addressed the annual conference of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) in Ottawa. A main theme of his presentation dealt with the shared concerns and responsibilities of both our Office and private sector auditors in auditing Crown corporations. We give here a shortened version of his remarks on how legislative auditors from both public and private sectors are working together to develop common standards.*

*Mr. Dye's views on the reliance relationship between his Office and the private sector auditors appeared in the July '83 issue of the CA Magazine.]*

## FAA: The Tie That Binds

In my own corner of the world, the public sector (or legislative) audit, there is a critical need to improve audit coverage and to make audits more cost effective. This need is not felt by my Office alone; it concerns the entire accounting profession including the private sector audit done by public accounting firms.

When I first signed the Accounts of Canada and its $125 billion balance sheet, I began by asking what it is we do as the primary auditor of the Government of Canada – the holding company if you will – in terms of relying on other, outside auditors. I got a number of answers reflecting a variey of views, philosophies and interpretations of the Financial Administration Act – the Act which affects both my Office and public accounting firms who audit para-government bodies. As auditors of Crown corporations, we're all in exactly the same position: the legislation affects us all equally. Yet I think we may have honest, but sometimes different professional interpretations of these responsibilities.

As Parliament's legislative auditor, my first role is that of appointed auditor of the Accounts of Canada. Under the Auditor General Act, the audit scope of my Office includes the value-for-money component. My second role is that of appointed auditor of a number of Crown-owned corporations. As their auditor, I am subject to the same audit responsibilities as are private sector auditors of Crown corporations. Those responsibilities are prescribed in the Financial Administration Act, or in the enabling legislation. And I report to the same shareholders. The government's investment in Crown corporations and other wholly and partially-owned corporations forms a significant element of the financial statements of Canada. So, to fulfil my responsibility as auditor of the accounts of Canada, I need information about those Crown corporations which are audited by private sector auditors.

## Reliance Relationships

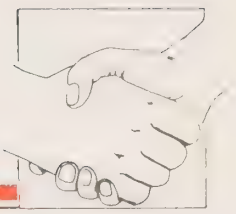
As my Office seeks out this information, the accounting profession gets to know about my Office concerns regarding certain Crown corporations. In many cases, I may rely on the audit work and report of the duly-appointed private sector auditor. That's the most cost-effective option. I may also ask the Crown corporation itself for necessary information and explanations.

My Office has found that successful reliance relationships between the Auditor General and private sector auditors are usually fruitful and effective when co-operation between the two auditors is established early in the game. Section 6930 of the CICA Handbook provides a sound basis for establishing these reliance relationships. As well, both parties must recognize the respective audit responsibilities of the Crown corporation auditor and the Auditor General of Canada.

## Extended Responsibilities

In the private sector, audits are mainly of profit-oriented enterprises. The audit objective is to express an opinion on the fairness with which financial statements present the financial position, results of operations and changes in financial position, in accordance with generally accepted accounting principles. In the public sector, an external legislative auditor has similar responsibilities but important additional ones as well.

For example, there is a higher degree of emphasis on examinations to ensure that the activities of the organization have been within authorities granted by governing statutes. The auditor is also required to judge whether "other matters" which come to his attention should be reported and to



whom such matters should be reported. So the legislative auditor's greater concern for compliance with authorities and the requirement to report "other matters" makes the professional task more complex and more extensive than it is for the auditors of corporations in the private sector.

### Questions of Concern

These audit issues raise many questions related to the broad concern over accountability for Crown corporations. Here are a few.

- Should the form of audit reporting be altered to reflect the broader scope of legislative audit?
- Do adequate and consistent audit procedures exist for testing "compliance with authority" and for identifying "other matters"?
- How can the concept of reliance be applied in public sector auditing where, because of differing roles and responsibilities, the primary auditor tends to have a broader scope of audit than the secondary auditor?
- How far should my Office go to obtain assurances when reliance on the corporation's auditor is judged not possible or appropriate?

## Reporting Responsibility

To comment on the reporting responsibility, let me refer to the Financial Administration Act. Section 77(1) requires the auditor to report that the transactions which have come under his notice have been within the powers of the corporation, and to call attention to any other matter falling within the scope of his examination that, in his opinion, should be brought to the attention of Parliament. Section 77(2) provides that the auditor shall make such other reports to the appropriate Minister as he deems necessary or as the appropriate Minister may require. Section 78 provides that the auditor may bring matters to the attention of the Governor in Council, the Treasury Board, or the Minister of Finance.

It is clear then, from the Act, that the reporting responsibilities of an auditor of a Crown corporation go considerably beyond those assigned to an auditor of a corporation in the private sector. The broader responsibilities, of course, apply equally to whoever audits a Crown corporation whether it's the Auditor General or a public accounting firm that's appointed.

As the Auditor of the Accounts of Canada, I report directly to Parliament. However, when private sector firms audit Crown corporations, they may believe that they report only to the Minister. They may forget that the Minister responsible for the corporation is the representative of the ultimate shareholders. We place emphasis on reporting to management, the Board of Directors, but we also keep government and Parliament in mind.

So one issue that needs more attention particularly on reporting "other matters" is: do these reports go to the Minister, or to Parliament? Another issue is whether any reporting, particularly of "other matters", should also involve reporting to the Auditor General.

It would benefit all auditors of Crown corporations to have better-developed audit standards and procedures which would allow greater consistency and discipline in our reporting on public corporations.

The financial statements of Crown corporations should be models of disclosure. We have found that some corporations follow minimum standards of disclosure, and then only reluctantly. As their auditors we should encourage these corporations to be leaders in financial disclosure and to set the highest possible standards.

What kinds of things need to be reported? Here's an example.

In our recent study of Crown corporations, we noted several situations where corporations had drawn substantial funds from the Consolidated Revenue Fund long in advance of need. The surplus funds ▷



were invested by the corporations to earn what may be described as windfall revenues. From the corporation's perspective, that may make good economic sense. But from Canada's perspective, this action creates additional borrowing costs and throws financial statements out of whack. It's our view that Parliament should be informed of situations where a corporation draws funds from an appropriation long in advance of need and uses these funds over extensive periods for purposes not approved by Parliament. I might add that transferring funds to a corporation long in advance of need also causes the Auditor General some concern when auditing the Public Accounts of Canada.

## Setting Common Standards

Parliamentarians have said that they are not satisfied with the level of disclosure. The Public Accounts Committee, for example, has stated that the existing audit reporting standards for Crown corporations are outdated, inadequate and too closely oriented to the commercial and private sector. They have recommended that consistent and appropriate standards for reporting to the Minister and to Parliament be adopted by all auditors of Crown corporations.

We cannot ignore Parliament's concerns and recommendations. As auditors of Crown corporations, we can surely gain a higher level of confidence from parliamentarians and have a better means of disciplining our own reporting practices if we establish common standards. It would be most useful to have criteria establishing the nature and significance of the items to be reported. These criteria should also guide us as to when an item should be reported to the corporation, to the appropriate Minister or to Parliament.

Now aside from the lack of clear, complete and accepted standards, I recognize that, for private sector auditors, certain practical difficulties exist: fees, client relations, their distance from the Ottawa scene and a lack of an established reporting vehicle. My Office is glad to offer whatever help it can. You are very welcome, for example, to consult my Office on any question concerning the broader reporting mandate of Crown corporations and to take advantage of our extensive library for "authorities" matters.

## Keeping in Touch

During the year, my Office gets in touch with the private sector auditors of a Crown corporation; we discuss with the partner in charge of the particular Crown corporation audit, areas of concern to my Office and whether the partner has anything that should be reported to Parliament. In most cases, we discuss a number of points and issues – and materiality. Private sector audit firms seldom report minor things. It's always a question of what's material, and there's no easy answer to that.

Interpretation of legislation is another problem. Because of the various pieces of existing legislation, there can be varying interpretations of them. Obviously, some clarification needs to come from Parliament as to what is wanted and what is expected from auditors. In recent hearings of the Public Accounts Committee, I got the impression that parliamentarians feel that it is urgent that we, both private sector and public sector auditors, have to do a better job as legislative auditors in Crown corporations.

It should go without saying that we are responsible, as members of this profession, to respond to political, economic and social changes which make demands on us. The emerging need for a more adequate accountability framework for Crown-owned corporations is such a development.

In Chapter 2 of my 1982 annual Report, I told Parliament that auditing has a constructive and key role to play in providing assurances to the government and to Parliament on the accountability of Crown-owned corporations. Consistency, co-operation and communication among all auditors of Crown corporations will provide greater assurances to the management of such entities, their boards of directors, government, and Parliament.



## Working Together

Because audit is an important part of the accountability framework for these government enterprises, we, as a profession, share an obligation to contribute both to the design and function of this framework. This obligation was given a push earlier this year in Ottawa when I had the pleasure of welcoming close to 200 senior professionals, from a variety of different backgrounds, to a day-long workshop on legislative auditing in Crown-owned corporations.

The workshop provided a stimulating forum for sharing differing views and perspectives and made an important contribution to the accounting and auditing profession. It laid the groundwork for improving our working relationships in legislative auditing, for re-examining our audit practices and for developing auditing standards. More important, it reminded us of our common professional interest and of our ultimate accountability to Parliament, to legislatures and to the people of Canada.

## Close Harmony

Co-operation between my Office and the accounting profession has a long tradition, particularly as encouraged by my predecessor, the late Jim Macdonell. My Office has provided continuing support for the work of the profession through the Institute's Public Sector Accounting and Auditing Committee; I am delighted that the Committee's new chairman is one of my Deputy Auditors General, Larry Meyers. As you know, the Committee, formed two years ago to develop accounting and auditing recommendations for Government, is now working toward improving and harmonizing accounting and auditing practices in the public sector.

A high level of awareness and concern exists among governments regarding this committee's activities. This is understandable when you look at the positions held by committee members: all senior officials responsible for financial reporting and auditing in government, backed up by senior partners from private sector accounting firms – partners with extensive experience in the public sector. Financial officers and legislative auditors recognize the need for independently recommended practices and principles. They are looking to the Committee to resolve many contentious issues quickly. I, too, am anxious that we move forward quickly with this work because I am under pressure from parliamentarians who are responding to the concerns of taxpayer voters.

## What Do MPs Really Want?

What is it that MPs are seeking to strengthen accountability? They have told us that what they want most is an independent review to determine whether value for money is being received for public funds spent by Crown corporations. ▷

*(continued on page 15)*



*The Auditor General at the podium flanked by Comptroller General Harry Rogers*

# Profiles

## Commissionaire Extraordinaire ( ) Rich Richardson

An avid reader, linguist, lover of music, keen observer of the human condition with an irreverent sense of humour – that's Rich Richardson, our senior Office Commissionaire and everybody's friend. But who is this kindly uncle figure? And why is he so well known, liked and respected throughout the Office? Here are a few glimpses into his life and the times that shaped him.



*Commissionaire Rich Richardson at his work station.*

Rich was born and raised in Lang, Saskatchewan, a prairie town of some "500 people and 8 bootleggers". There in the middle of the flat prairies and the roaring twenties, Rich grew up the eldest child in a family of four. His father was a general merchant and partner in Richardson and Shirra, General Merchants who sold dry goods and groceries in their country store, complete with cracker barrels and pot-bellied stoves. Rich's earliest memories revolve around this store where he worked from the time he could toddle across the road to deliver a spool of thread to a neighbour.

By the time Rich had completed his senior matriculation in Moose Jaw, it was the late '20s, the darkest years of the great Depression. Any thought of university was out of the question so Rich had to settle for Teachers' College. A year later, armed with his teaching certificate, he began his first and only year of teaching in a country school southwest of Moose Jaw. Rich remembers it as a dull year in a "backwoods boondock". He was the subjects, mainly the three R's, in Grades 1 through 9. Some of his pupils were almost as old as he was; some were bigger and tougher.

The fruitless year over, Rich escaped and returned to Lang where his father was now mayor. With a little family influence, Rich took up the job of town clerk and stayed at it for a decade.

Another historical event then shaped his life: World War II. With his two brothers, Rich joined the RCAF. He was stationed mainly in Ottawa, Trenton and Washington, DC. In a war-time romance in Ottawa, Warrant Officer Robert Richardson met and married Sergeant Muriel Reeb, of the Canadian Womens' Army Corps. In due course, a son and four years, Rich left the RCAF. At 52, he was old enough to retire but young enough to enjoy new careers ahead.

He took a short whirl at selling insurance but quickly decided that the life of "the man who sells insurance" was not for him. He found more familiar and satisfying work with the Canadian Welfare Council and did a baker's dozen of years with them until his second retirement in 1977.

After a year's holiday and travel with his wife, he found himself restless, needing to do something active. So in 1978, he joined the Canadian Corps of Commissionaires and it was our good fortune that he was posted in 1980 to the OAG in the C.D. Howe Building.

That's the surface chronology of his life; let's now look a little deeper at the person he was as he moved through those historic years.

Family, music and history have been the overriding and abiding interests of his life. And the three themes have often been played together as a kind of counterpoint or variations on a theme. Indeed, his love of music came from his family.

His mother played the piano beautifully, saw to it that young Rich had 9 years of lessons and "drove" him to practise. His father had a marvellous baritone voice; he and Rich often sang in the church choir and at community events.

An early playmate, Pauli Leinweber, also helped indirectly to shape his interest in music. Pauli was the son of the local Lutheran minister, an educated and gifted man. Whenever Rich and Pauli went to Pauli's house, Mrs. Leinweber would admonish the two youngsters to be quiet and listen to the pastor at the piano. Rich remembers both the music he heard and her words, "Sei still. Papa spielt Klavier."

In these formative years, Rich also learned German from his playmates and school fellows, whose parents had come as immigrants from Central Europe to settle in the Canadian west. He still has a good working knowledge of the Deutschesprache.

A few years later when Rich was about eleven, an unexpected gift from an uncle moving to the United States, further deepened his love of music. For that gift was a Victrola and more than two dozen records of operatic music. Over and over, Rich played these records until they were almost worn out. The golden voices of Enrico Caruso, Amelita Galli-Curci and John McCormack poured forth filling a young boy's mind and spirit with beauty and with dreams.

One of these dreams was finally realized. Years later and miles from Lang, Saskatachewan, Rich stood on the stage of the Metropolitan Opera in New York City and sang. How did he achieve his "Met" debut? It happened this way. On a guided tour of the famous opera house, Rich slipped away from the group, walked onstage and proceeded to belt out a line or two from Wolfram's aria from Tannhäuser, "O du mein hölder Abendstern" and Cavaradossi's "È lucevan le stelle" from Tosca. Interestingly, both arias were songs of stars, of aspirations. Such practical presence of mind to make dreams come true is surely characteristic of Rich.

Rich has a fund of stories and memories from the Depression years. Christmas in the west was marked by a big celebration, organized by the local churches and held in the Lang Town Hall. Under the big tree, was a small present for each child in the community and the gift-giving was followed by the traditional Christmas concert. During the Depression, Christmas was simpler: children didn't expect much in the way of presents. For Rich, the most wonderful Christmas present ever was the pair of skates he received when he was about nine or ten. Their price then (wholesale through his father's store) was about three or four dollars.

As he grew a bit older, he found that his $5.00 monthly allowance didn't go very far so he sought other ways to supplement his pocket money. Playing pool at the local halls proved quite lucrative and he earned enough to keep himself in cigarettes and an infrequent pint.

He also used to referee local hockey and baseball games to earn a few extra dollars. The man who made sports work in southern Saskatchewan during those times was the legendary Father Athol Murray, the coach of the Notre Dame Hounds and the man who trained and sent many star players to the NHL. Rich was a personal friend of Father Murray. He remembers the day when Father Murray received a cheque for $1,000 from Prime Minister R.B. Bennett just in time to pay for uniforms that had arrived C.O.D. at the local railway station. It was as if in answer to a prayer.

Those roaring twenties days are long behind Rich. Now after two

*(continued on page 25)*

# Office Automation

*[At the Managers-Directors' Conference held last August at Trent University in Peterborough, Deputy Auditor General Ron Warme spoke with conviction and humour on the subject of Office Automation. So that those not present at the Conference may know his views, we give here a condensed version of his remarks, including his prognosis on our Office of the future.]*

This entire subject of office automation is a fascinating one. It is fascinating, it seems to me, because there are so many interpretations of what office automation means to various individuals. To overcome this definition problem, this morning, I am not going to try and define what I mean by office automation, rather, I shall merely attempt to explain to you:

where we are now;
how we are planning for the future; and
what the medium-term future is likely to look like.

If at the end of my presentation you feel that that is "office automation" - so be it! If you don't, let's talk about it during the planned panel exercise!

## Pitfalls and Payoffs

I have been told that the pitfalls are as prevalent as the payoffs in implementing office automation. Maybe we can fool the experts that make these statements by not referring to what we intend to do as office automation, but merely attempt to make our Office more efficient and effective by changing certain aspects of how we conduct our day-to-day activities.

## Keeping in Touch

At the outset, let me clearly explain where I'm coming from. In my opinion, auditing requires a great deal of personal interaction between the client and the auditor. It also requires a great deal of discussion among auditors. Therefore, while I believe in automation, I feel we have to be very aware that we do not automate our Office to the point where, because of automation, we lose touch with reality. The ease by which this form of office could allow all of us to communicate with each other without ever leaving the comfort of our own offices, and without necessarily speaking directly to those with whom we need to communicate, could wrap us in a state of isolation so deep that we actually block out more news and information than we get. Social intercourse is something that I feel quite strongly about and I do not intend to automate our Office to the point where it disappears. How ironic it would be, if we and others perfect the systems of automation, yet in the process lose sight of the real world of office workers and organizational purposes we had hoped to serve when we started.

So I don't intend to recommend this course, nor do I think we need it. I also don't think that we are too far away from a realistic goal for our Office - so let's look at briefly what techniques, machines, and systems we use today in the Office to do our work... I'll then explain how we are planning for the future, and I'll then give my guesses as to where we might be several years from now!

## Where we're at...

So let's start with a brief description of our current situation. At an Executive Committee meeting on 22 July 1982, the Executive Committee approved the establishment of an EDP Steering Committee under my chairmanship. This committee was charged with co-ordinating and guiding the orderly development, implementation and effective use of EDP systems and related activities throughout the Office.

I must admit at this point that our committee – whose membership embraces all the branches within our Office – found this challenge not only stimulating but at times very frustrating. Therefore, several of our decisions or recommendations were more pragmatic than true purists of office automation strategy would probably have liked. Nevertheless, pragmatism in an environment that changes almost daily, in my opinion, is not always a bad thing! At least we got things done, we bought equipment, we added overtime shifts where required, and we continued to plan for the future.

## What we have

At the present time, we have a MAI minicomputer system. This system was acquired initially to support the time reporting and contract

system (TRACS). However, it has been expanded to process the Priority Resource Allocation and Management System (PRAMS) as well as the PDMIS System (Professional Development Management Information System). This MAI system has 13 directly wired terminals for input and query; we have recently also added a terminal with word processing software to the contract administration group to facilitate the processing of contracts and for the more efficient capturing of stored data. The basic objective of the MAI system is to provide management with an efficient means of better controlling resource hours, project hours, budget allocations and the costing of projects together with commitment control for consultant and Executive Interchange personnel.

## Word Processing

Word processing at Head Office is carried out on 14 Xerox 860 units - 11 in the central unit on the ninth floor and 3 others in dedicated groups on the eleventh floor. We have recently added a very exciting dimension to our work or text processing capability by the purchase of 2 Xerox 8010 Star work stations connected by an Ethernet local area network to a laser printer. The laser printer is also linked through this Ethernet cable to several of our 860 word processors. What we now have, therefore is a very sophisticated and very powerful graphics preparation and text integration capability. Our annual Report preparation obviously benefits from these recent innovations. Until very recently we also only had one 860 word processor in the Regions (Montreal) but recently we acquired a second regional 860 for Edmonton. These regional 860s can transmit documents etc., to and from the 860s in Ottawa which tremendously improves our communication capability between Head Office and the Regions.

I have recently been told that our central word processing unit in Head Office is one of, if not, the most efficient word processing units in the country. I believe we should all be very proud of this fact and I also feel that it should be a direct tribute to our Halina Schofield.

## Computer Audit Group

As many of you know, our Computer Audit Group is linked to a large service bureau for our work in Computer Assisted Audit Techniques (CAAT). About half of our CAAT work is done through this service bureau, with the remainder being done on the large departmental computers. This work that the Computer Audit Group does seems to be growing by leaps and bounds and as more and more auditors become familiar with its potential, I can see this form of audit assistance gaining more widespread acceptance.

## Library: Data Base Searches

In our Library we have a computerized literature searching capability, which is a method of rapidly accessing the contents of commercially available bibliographic and full-text data bases. We presently have contracts with ▷



*Ron Warme takes Xerox Board of Directors on guided tour.*

five major data base "vendors". Together they provide access to well over 200 data bases covering all major fields in the social sciences, sciences and arts.

Using a terminal located in the Library, our librarians perform comprehensive searches, tailored to the user's specifications of published literature, including government documents primarily in the fields of accounting, auditing, management, business and public administration. However, during the course of comprehensive audits, a wide variety of data bases may be tapped in order to obtain background information or technical details pertaining to the mandate or business of the audit entity. The information relevant to the user's request is then printed.

In addition, on-line access is available to the full text of articles appearing in the Globe and Mail since November 1977, the full text of the Statutes of Canada and most of the provinces as well as the full text of questions and answers in the House of Commons. Obviously this is a fairly powerful reference system and in my opinion should be used as much as necessary by our audit staff.

## Microcomputers

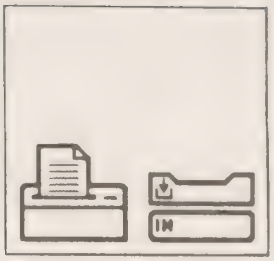
Our initial investment in micros was for 16 units - 10 Hyperions and 6 IBM personal computers. They were purchased essentially to encourage employees both at Head Office and in the Regions to experiment with and utilize micro-technology. The micros have been quickly used in a variety of audit situations. They have consolidated the financial statements at a Crown corporation; they have recalculated a sample of beneficiary payments; they have been used to store and retrieve financial data about some organizations; they've helped design sampling plans. They have also been used as word processors. However, we have a problem! We have very successfully created a demand within the Office for these very interesting computers. The problem is we do not have enough of them to go around. Because they are in such short supply, and because we have discouraged to some degree the use of these machines in dedicated areas, the effect has been that individuals do not always want to really get involved in a project on one of these micros, only to find the machine will have to be passed on to someone else, conceivably before he/she is finished with it! We are struggling with this situation and I shall give you my thoughts on this later in this paper!



*Star gazing: Halina and Liz show Xerox equipment to Xerox Directors.*

Over and above these EDP systems, we have state-of-the-art photocopying, slightly less than state-of-the-art telephones, much improved conventional and memory typewriters, and 820 satellite word processors and microcomputers.

So that's about where we stand today as far as our Office automation is concerned. Not bad in my opinion, for an Office that not too long ago, or as a matter of fact, since I have joined the Office some five short years ago, operated almost strictly with typewriters and even those were the non-correctable type.



## Where we're going

So, the next subject that I said I would address is – how are we planning for the future? Although, as I have just said, we have come a long way in a short period of time, we are still not optimizing all the available equipment on the market nor are we optimizing the manner in which we are organized internally to capitalize on this equipment.

So, what have we done about this fact? Well, we made an earth shattering move! We changed the name of our committee from the EDP Steering Committee to the OAG Information Systems Steering Committee. Now if that doesn't solve our problems – nothing will! However, we also set some new and expanded objectives for ourselves.

The objective of information systems activities in the OAG is to provide the means to help improve the quality of and make more efficient the audit work of the Office and to improve the economy and efficiency of its professional support and administrative activities.

With this broad objective as a framework, we have also set an action plan for ourselves for this year 1983-84.

## Looking ahead

So, now that you know what we have, and how we are planning for the future, let me share with you how I see the future of office automation (if you'll pardon the expression) unfolding in the OAG! I would like to speculate about this in the same order as I discussed the various elements of what we have now.

### 1983-84 Action Plan

To provide the OAG with efficient and effective automated information systems, using ISSC as a focal point, prepare a strategic plan and an operational plan to meet user requirements, identifying related systems, hardware and software consistent with these plans.

**Word processing:** Determine the most effective manner to accomplish the automated information processing sub-objective for word processing during this fiscal year.

**EDP:** Determine whether existing information produced by the automated computerized system within the OAG is useful in its present form and whether it is being prepared in the most economical and efficient manner.

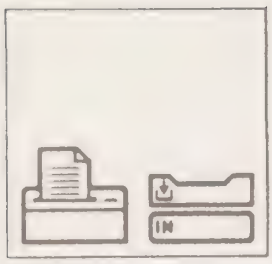
**Telephones:** Review the efficiency of the existing system, recommending only those enhancements that are consistent with the long-range plan for government "Enhanced Exchange Wide Dial" telephone system.

As far as our MAI minicomputer system is concerned, I see exception reports replacing many of our existing long form reports. I can see direct access to this system through either an expanded MAI terminal system or through our micros both from Head Office and the Regions. It seems to me that greater managerial efficiency is the bottom line in any office automation and that's what we're striving for!

In word processing we will continue to maintain our close to the state-of-the-art capability. The major change that I see from the manner in which we operate today is that there will be more direct input to and access from our central word processing unit probably through an Ethernet network so that major users of our word processing capability will not be slowed down, required to retype their work, and will be capable of integrating graphs, charts, etc., from the Star work station. This capability is with us now and we are currently reviewing its viability.

In our CAAT work, I can see more terminals for this work throughout the Office so the individual audit teams can input and receive CAAT runs directly.

Our data base search service presently provided by the Library, that I spoke about earlier, will continue to expand to even larger and broader data bases. A good analogy to remember is that one minute of computer terminal research in a well-organized data base is equal to two hours in a library. The challenge, therefore, it seems to me is for us to determine ▷



which data base will be of the greatest use to our audit staff.

And now to microcomputers. I believe that it is in this area where some of our more formidable changes will come from. I can see sizeable centralized software libraries - I can see our auditors searching and retrieving information from past OAG Reports, OAG files, Audit Guides, audit manuals, audit bulletins and discussion papers, GAO Reports, CICA Manuals and Guides - all electronically. I can see our staff taking computer-assisted courses from Professional Development or outside organizations. I can see the expanded use of survey, sampling and statistical packages on these micros. I can see some of our staff using these micros to communicate with one another, but as I said in my opening remarks, I think we are still some way from each and everyone of us having a VDT on our desk. Micro electronics over the past 10 to 12 years has led to a staggering number of major breakthroughs. The power of computers has apparently increased 10,000 times in the last 14 years, and I have been informed that the pocket calculator of 1990 will have more power than today's most powerful computer. If that statement is true, then I believe any one of us would be somewhat foolhardy to speculate with any degree of certainty as to how our Office will operate electronically very far into the future. I believe we should use current technology to improve what we have to do now, and keep ourselves open-minded and flexible as the years roll by.

The telephone in the years ahead will also play a major role in the operation of our day to day affairs. With our current system we can do many things that just a few short years ago were considered space age! The phones and the phone lines, however, will continue to become more sophisticated and we intend to keep pace with this new technology.

In general terms, therefore, although many scenarios for the office of the future exist, in some cases your guess is as good as mine.

## A Final Word

In closing, I would like to say that we should not forget that we are basically auditors. It seems to me that the audit function, in all its glory, requires discussions with our clients and with our fellow auditors. We shall try and make this Office more efficient, and more effective by improving the way in which we operate and communicate through automation of one form or another. We have come a long way in this regard, and I shall assure you that we will continue to take advantage of those aspects of the state of the art that we feel apply to our situation. □






(continued from page 7)

MPs want to know whether the corporations are achieving the social purpose for which they were established and whether they are doing so economically, efficiently and effectively. To get that kind of assurance, the scope of the audit must be sufficiently broad.

And over the past five or six years, Parliament has been getting such assurance for most federal government departments and agencies and a few Crown corporations. Thanks to the comprehensive audit, that assurance is available.

Parliament and the public have a right to know if these corporations are achieving the social purposes for which they were established. If they don't have to account to Parliament in this way, there's a high probability that, for the most part, these corporations will tend to serve their own corporate interests.

I am ready to concede that some Crown corporations need and deserve a greater degree of independence of action and decision making than others. The final decision, however, as to whether they are achieving their objectives, should be Parliament's. Indeed, Parliament should be able to evaluate from time to time whether a given corporation should continue to exist as a Crown agency.

## CICA Support

I want to take a moment here to express my thanks to the CICA and to President Larry Doane for their support of comprehensive auditing. I particularly appreciated the way in which Larry responded to a request from the Public Accounts Committee for a clarification of the CICA position on this issue earlier this year. The CICA, he said, recognizes that comprehensive audit has a role to play in improving accountability for the spending of public money by government organizations.

"The CICA continues to support comprehensive auditing of those Crown corporations for which profit accountability and competitive analysis do not adequately measure performance."

## The Best of All Possible Audits

Misconception has arisen since the publication of my last annual Report with its main message about Crown corporation accountability. Let me set the record straight. My Office does not want to audit all Crown corporations. It's true that I do recommend that all Crown corporations be subject to the broader scope comprehensive audit. But I have never claimed that my Office is the only place in the country which has the expertise for comprehensive audits. My view might change, however, should there be a tendency to overlook the experience and expertise of my Office.

The methodology for conducting broader scope audits is well-developed. My Office, with assistance from private sector firms, has had extensive experience with comprehensive auditing both in regular government departments and in some Crown corporations. This methodology can be employed by private sector auditors. What matters is the scope of the audit for Crown corporations, not who does it. Nor have I suggested that comprehensive audits be mandatory in the private sector. They may have some application, but general acceptance is years away.

Legislative auditors and public auditing firms can work together to provide the best possible auditing of Crown-owned enterprises. I hope that this productive and co-operative relationship among private sector auditors, the CICA, and my Office will continue to develop in the years ahead.

## Close Scrutiny

To me it stands to reason that, if an organization is established to accomplish a public purpose with public funds, then its activities must be specifically subject to the scrutiny of Parliament. It has been argued that it would be difficult to recruit private sector directors to Crown corporation boards if the Crown corporation had to be accountable for value for money. I can't believe that's true. I'm confident that there are many businessmen and professionals who would be willing to direct Crown corporations and be willing to be held publicly accountable. I am disturbed to hear it suggested that directors who manage public funds aren't willing to subject their stewardship to public scrutiny, to determine whether value has been received for money spent.

# Perspectives

## Home thoughts . . .

### Halifax Regional Office

Since the last issue of "*Opinions*", many things have happened in the Halifax Regional Office including the appointment of Allison Keating as the new "*Opinions*" reporter.

A number of our students have returned recently from courses in Ottawa. Kathy Burgess, Donella Ford and Norm Tibbetts attended Principles of Comprehensive Auditing while Lorraine Clayton attended Crown Corporation Auditing. Now it's time to put theory and practice together.

The Halifax Office has met and exceeded its United Way Campaign goals. With 80% participation, it achieved 164% of its pledge objective.



*Claude "ducks out" of Ottawa!*

The Halifax Regional Office has instituted a new type of Maritime initiation – seaworthiness. After six weeks on board, Claude Lalonde sailed into Halifax Harbour and dropped anchor as our new office manager. The Halifax Regional staff welcomes Claude into our "mist" and hopes he enjoys his new "berth" with us.

The microcomputer has certainly earned its keep in Halifax. In late September, Mary Clennett from Computer Audit gave a workshop on Multiplan. Since then, Halifax staff members have been busy exploring potential uses for the PC. On the lighter side, Ken Johnson has achieved an efficiency rate of 949% in Space Trek; Ken challenges other offices to beat his record. As a result of all this activity, the micro is temporarily on annual leave in Ottawa for R&R (repair and restoration). □

### Edmonton News

In the autumn months, there's been a lot of coming and going between Edmonton and Ottawa.

From October 23 to November 10, Delbert Dahl and Steve Murakami were at Head Office to work on the comprehensive audit of DND. While they were in Ottawa, Del and Steve attended the annual update of the Accounting and Auditing course. Steve stayed on for the EDP Basics Course.

In early November, Head Office went to Edmonton in the person of Marion Smith from the Professional Development Group. Marion gave a very successful workshop in Report Writing to new Edmonton staff members who were joined by their colleagues from Winnipeg and Vancouver.

And in late November, Rosemary Dixon came to Ottawa for word processing training, the better to put Edmonton's new Xerox 860 to work.

Congratulations to Delbert Dahl and Gerry Kimmel on their recent promotions to managers. Gerry was in Ottawa November 21-25 to attend the Regional Conference and the annual Report briefing session.

### Montreal Regional Office

Zoom...The Montreal Regional Office held its third annual car rally on Saturday, October 22. With more than two-thirds of the Office staff taking part, it was a great success.

The enthusiastic participants enjoyed themselves on and off the course, particularly at the dinner and social gathering which followed later in the day. Prizes were awarded to the outstanding competitors; Nicole Desmarais who placed first took top honours.

The event was organized by Manager André Parson's and by former OAG staff member Jean-Pierre Autotte, now with the internal audit services of the Department of National Defence. Congratulations to the organizers and participants.

And congratulations to four Montreal staff members who have recently obtained their professional designations – Louise Boutin, CA; Raoul Cyr, CA; Phuong Dang Thi, CA; Parise Tremblay, CGA. □





## From Russia With Love

*[There was standing room only when Nestor Gayowsky spoke recently on his two-year posting to the Soviet Union. Seconded from our Office to the Trade Commissioner Service, Nestor was Commercial Counsellor at the Canadian Embassy in Moscow. For those who missed his fascinating talk and excellent slides, here are some of his vivid impressions of life in the Soviet Union.]*

My experience in Russia was unlike any other I have ever had and I would like to share some of my experiences, thoughts and opinions. If the people of the Soviet Union are by and large ignorant of what lies beyond their borders, we in the West share that ignorance about the Soviet Union. And perhaps we have less excuse given the freedom with which we can seek and obtain information.

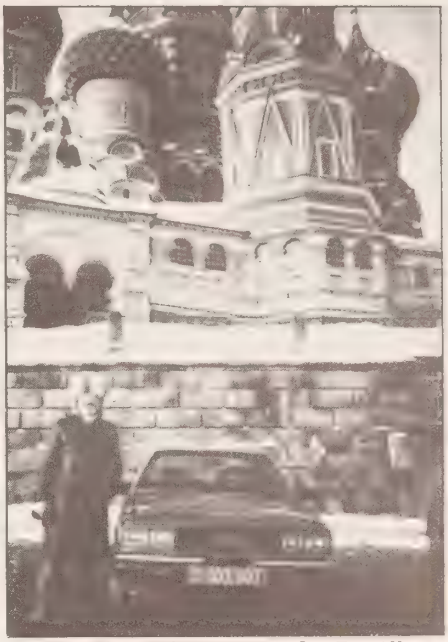
The Soviet Union deserves more attention from us for many reasons. This country is our fifth best trading partner. We live between it and the United States, our ally and friend, but their political competitor. The Soviet Union is an immense land, something we know but often forget. For example, it is almost three times the size of the United States; it occupies one-sixth of the world's land surface and spreads across two continents; it spans 11 time zones (more than twice the number we have in Canada) from its western border with Poland to the Bering Sea. It has a population of about 270 million and is incredibly rich in natural resources.

Although my travels were confined to the European portion of the

USSR, I had occasion, by the nature of my work, to meet people from every walk of life and from the approximately 100 nationalities inhabiting that vast land. On all sides I was met with courtesy and kindness. I was privileged to better understand Russian society, particularly the importance of human relationships expressed in family or friendship terms.

Some of my strongest impressions are of everyday life: of busy crowded streets with people walking everywhere; ordinary people watching poetry recitals on TV (something virtually unheard of for us); the crowds cheering their superb hockey teams – another game entirely, compared to our professional game with its showbusiness influences; and women doing their daily shopping with their ever-present shopping bags.

One of my deepest impressions is of the effect World War II has had on the collective psyche of the people and leadership of the country. Their worry about war, their concern about danger to the peace of the world is real. I am not sure that they are able to convey those feelings effectively to the outside world, given the way in which they patrol and protect their borders against all intruders at all costs. These practices spill over into what others can only come to regard as threatening behaviour.



*Fur-hatted Nestor at St. Basil's, just off Red Square.*

As I write near our own Remembrance Day, I recall with sympathy the veneration shown by the peoples of the Soviet Union to their war dead, over 20 million. Tombs of the Unknown Soldier, in even the smallest village, are well cared for and, in Moscow, it is common for a bride to leave her wedding bouquet at the tomb. In my opinion, the major monuments to their war dead are today the best expression of the artistic spirit of the Russian peoples. I think particularly of the two Leningrad monuments to the 600,000 citizens who perished during the German blockade of the city in World War II, or the Katyn monument in White Russia. To see them is to know how the human spirit can soar even in sorrow. ▷



During my posting, I travelled to a number of places in the western portion of the Soviet Union, chiefly the Russian and Ukranian republics including the Black Sea regions. Under the expert attention of Intourist, I enjoyed the act of travel by rail, sea, air and water. Overnight train connections between Moscow and other major cities are excellent. The airline system of Aeroflot flies one comfortably to all cities. Best of all, because I prefer leisurely travel, is to journey by boat down one of the country's major rivers like the Volga. River travel is special – calm, slow and enjoyable as one passes through the lovely countryside where change seems to have taken place hardly at all. One acquires the sense of the remoteness and timelessness of this nation.

Of the national celebrations, May Day, Revolution Day (November 7) and New Year's Eve are by far the most significant. The first two are major because of their association with the revolutionary foundations of the nation, and the latter because it is more "people" oriented, free of State or political associations.

The celebration of the New Year is a close substitute for Christmas. It is a time of good cheer and I have the warmest memories of standing on Red Square with Russian friends, after midnight on January 1, welcoming the New Year with a bottle of excellent Russian champagne! Perhaps our fur hats that night were more than slightly askew.

As may be guessed by now, I left with the warmest regard for the people and with a heightened awareness of the priority that must be given to the issue of peace and our relations with the Soviet Union.

The contrasts between our two countries are striking. I acknowledge that my experience has given me a different perspective on life and made me more understanding of the benefits, privileges, and duties I have as a Canadian.

To those who wonder whether they should visit the Soviet Union, I would give an enthusiastic "Yes". There is much to see and learn. □

## Consultant to China

Since 1982, through various United Nations projects, our Office has been establishing rewarding professional relationships with the People's Republic of China.

A very important UN assistance project is to help the Chinese government establish a State Audit Office – the first in the nation's history. And in June of this year, Mr. Yu Mingtao was appointed by the People's National Congress as the first Auditor General.

In July, Alan Gilmore went to China as UN consultant to assist in an important first step in this project: setting up an Audit Code for the People's Republic of China.

Provision for an audit system and code is already in the Chinese constitution. When the Code ultimately becomes law (as ours did with the passing of the Auditor General Act), it will provide a legal framework for the conduct of audit in China. Until the legislation is passed, a provisional working Code will be used and tried out in many audit situations.

Alan's main task was to review a draft Audit Code prepared by Chinese officials, and to advise and assist them in working out a provisional code. Through skilled interpreters, Alan worked closely with senior officials of the State Audit Office, including officials from national, provincial and municipal jurisdictions.

They briefed Alan on the Government of China's financial control, budgeting and planning systems. Alan and the Working Group of senior officials then reviewed audit codes from many countries, including the Auditor General Act of Canada, our audit policies and procedures. They also looked at the organization of our Office, its relationship to Parliament, to provincial and private sector audit offices.

To cover this mountain of material, Alan and the Chinese officials worked hard six days a week for a month.

"The difficulty of the assignment was made easier," Alan says, "by the competence and dedication of my Chinese colleagues and the cordial reception they gave me. ▷

Their efforts made the project work."

Devising an audit code which will serve the government and people of a country as vast and varied as China is no small task. Canada and our Office are pleased to have helped. □

## A Goodly Fellowship

The 1983-84 contingent of Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF) Fellows began arriving in September to be with our Office for a year's study. From many corners of the world come: Djaenudin, Indonesia; Akram Khan, Pakistan; Osborne Lewis, Dominica; Desideri Mchomvu, Tanzania; Orvin Nicholas, Belize; Alton Nugent, Jamaica; Michael Pong, Hong Kong; Gurubachan Singh, Uganda; Adebayo Thomas, Nigeria and Xu Yudi, People's Republic of China.

All ten Fellows – Din, Akram, Ossie, Des, Nick, Alton, Michael, Guru, Tony and Yudi – turned out a few weeks after their arrival for an informal group interview with *Opinions*' staff. We chatted with them about their first impressions of Canada and about their expectations for their fellowship year.

For most of the Fellows, it is their first visit to Canada and all are excited and enthusiastic about the prospect of living and studying in Canada for a year. They jumped with joy at the chance to come.

**First Impressions**

Their first impressions of Canada – particularly of Ottawa – are very flattering. Tony expressed the general opinion of the group when he said that it is a beautiful, clean, well organized city. All the Fellows are impressed by the rivers and canals, by parks and green areas where one can stroll about and relax.

Compared to his native Hong Kong, Michael finds Ottawa a spacious city. Yudi likes the grace and heritage of our older buildings, especially Parliament. Nick realizes, from visiting the Gatineau Hills, that the storybook autumn colours are really true. Din commented on the orderly and generally good-natured way Canadians line up at banks, movies, and other public places. In Ossie's books, Canadians get the nod for kindness and hospitality – "overwhelmingly helpful". Des particularly appreciated being met at the airport. Guru commented on the lack of pollution and the high cost of living.

All the Fellows agreed with Akram when he said that the weather (when they arrived in September) was much warmer than anticipated. Another common feeling shared was one of general apprehension at the impending onslaught of winter. Much discussion followed of Celsius and Fahrenheit, of how cold it really gets, what to do in case of frostbite and other tales of winter horrors. Other than anxiety about winter, the only chilly comment to date was on the Sunday bus service, especially when it's raining or snowing. ▷



*"Jolly Good Fellows"*



They are impressed by the organization of our Office, by our comprehensive Audit Manual, our annual Report ("very thick") and by our Professional Development program. They particularly appreciate that the program is not the same for all Fellows; they are able to pick and choose the courses most relevant to their needs and those of their country. They were delighted with the opportunity, in early October, to attend the Government Accounting Office (GAO) seminar in Washington where they met GAO Fellows on comparable American programs.

### Great Expectations

What do they expect to do in their year here? First, they intend to work and study very hard – an industrious lot, these Fellows. Alton put it well for all the Fellows, "Coming from developing countries, we must look at every dollar spent. With many projects such as roads and bridges, funded by aid, we must account for every penny. And if we can give a good accounting, we will attract more aid."

For this common reason, they are all keen to study comprehensive auditing and to experience its practical application by working with audit teams on various projects. Many are particularly interested in our Audits of Crown corporations as they are involved in audits of similar parastatal organizations in their home countries

And in their leisure time, what do they intend to do? They want to meet many people and get a real feel for Canadian family life. Work and studies permitting, they want to see as much of Canada as possible to learn about its geography and history from coast to coast. The Rocky Mountains, Niagara Falls and National Parks are top of the list. Yudi has a special pilgrimage to make to Gravenhurst, the birthplace of Dr. Norman Bethune, so highly revered in China.

They all want to see Parliament in action and to learn about Ottawa as a capital city. They are tempted by the idea of skating and the braver are getting ready to try.

They represent countries as small as Dominica and as vast as China. The size of their audit offices varies accordingly from about twenty to several hundred on staff. Talking to the Fellows individually or in a group is a live lesson in world geography, economics and culture.

Although for most Fellows, English is the working language of their country, for others Swahili, Indonesian or Chinese takes priority as the official national language. And so living and working here may mean a bit of an adjustment to the varieties of Canadian English they'll hear as well as their first encounter with French which they're game to try. For some of the Fellows, the year in Canada means a difficult separation from their wives and families; coming alone to and being alone in a foreign country is no small sacrifice.

Their first impressions of Canada and Canadians are very favourable indeed. Let's hope that throughout their year with us, we maintain that image and keep the welcome constant. Yudi said that a year is "a very long time" in which "we can learn a lot." We said we'd check with them on that next year and reminded the group that our departing Fellows found it a very short time indeed. □

## Visitors from Korea

From October 17 to November 10, three senior members of the Board of Audit and Inspection, Republic of Korea, visited our Office. Mr. Moon-Hwan Kim, Audit Director, Mr. Byoung-Riong Kim and Mr. Jung-Hee Oh, Assistant Directors, came to Canada to observe and study our system of legislative audit with emphasis on comprehensive auditing.

Their three-week visit gave them an overview of the Canadian government audit system at



*Korean Auditors – "comprehensive" concentration.*



federal, provincial and municipal levels. A busy schedule included visits to the Ottawa City Hall, the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, the Office of the Comptroller General, Audit Services Bureau (DSS), the Department of Public Works and the Secretary of State. In our Office, they met senior officials from all branches and discussed with them our organization and work.

Before our visitors left, they presented our Office with a two-part video tape. The first part concerns the 1983 ASOSAI conference held in Seoul, Korea. The second part deals with the function of the Korean Board of Audit and Inspection. For those interested, arrangements to see the tape can be made through our Office Library.

## American-Canadian International Program

*[The following article on this international program appeared in the September issue of the GAO Management News. We have adapted it slightly for Opinions.]*

In early October, the U.S. General Accounting Office (GAO) hosted a joint training program in public works auditing for participants in the GAO's International Auditor Fellowship Program and the Canadian Comprehensive Auditing Foundation's International Audit Office Assistance Program.

Under the GAO program, now in its fifth year, auditors from other countries spend several months at the GAO to learn about its operational auditing and evaluation methods. Under the Canadian program, visiting auditors spend a year working in the Office of the Auditor General to learn about comprehensive auditing which is geared toward agency-wide management assessments; special emphasis is placed on the value-for-money component which is similar to GAO's economy and efficiency work.

Public works construction projects consume a large portion of the budgets of most developing nations and, accordingly, auditing these projects is a major concern of the participants in both the American and Canadian international training programs. The idea for the GAO to open its public works auditing training to the Canadian visitors came up last year in discussions between Comptroller General Charles Bowsher and Auditor General Kenneth Dye.

Attending the week's training program from Canada were eleven CCAF Fellows unanimous in their agreement on the workshop's value. From the departing 1982-83 group: Khairuddin bin Jamaluddin, Supaporn Pintavirooj and Don Hewagamage. And from the newly arrived 1983-84 group: Orvin Nicholas, Osborne Lewis, Djaenudin, Alton Nugent, Akram Khan, Desideri Mchomvu, Gurubachan Singh and Xu Yudi.

To fête the Canadian Fellows and other international auditors, the Office of Foreign Visitors gave an informal reception.

## Washington Visit

On October 11 and 12, Auditor General Ken Dye and Deputy Auditor General Peter Wilson were in Washington to attend a session of the Consultant Panel to the Comptroller General of the United States.

At the invitation of Comptroller General Charles A. Bowsher, Mr. Dye spoke to members of the Panel and described the work of our Office for their interest and information. Mr. Dye also attended panel presentations, among them a Study of Financial Management.

During the two days, Peter Wilson had discussions with counterparts in the Government Accounting Office (GAO). At one such meeting, Mr. Tom Hagenstad, Director of the GAO's Office of Congressional Relationships outlined the GAO's interactions with Congress.

American hospitality was shown at its best in the enjoyable events arranged for the Canadian visitors, including a visit to the Capitol and the pleasant surprise of luncheon at the White House.



# Comings & Goings

## Staff Movements

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: Delbert Dahl, Gerald Kimmel, Vincent Poon, Natalie Savoia, Rafid Warsalee, Marc Levasseur, Martha Attridge, Jeanette Booth, André Côté, Myles Kennedy, Michel Clairmont, Guy Flageole, Christine Bellefeuille, Line Gorman, Neil Maxwell, Kathleen Petersen, Lorraine Maheux-Paquet, Marcel Laberge, Viviane Audette, Estelle Charette, Gisèle Côté, Diane Spratt, Suzanne Therrien, Jocelyne Champagne, Serge Roussel, Sylvie Bowler, Keith Adam, Wilson Ford, Kenneth Johnson and Rona Shaffran.

We say goodbye to: Pauline Frigon, Normand Masse, Richard Palmer, André Payant, Jolène Beaupré, Eric Tremblay, Céline Gluth, Rose Ritcey and Gary Sheehan.

Welcome back to Lucie Crôteau, Carole Villeneuve-Watson, Line Lacombe-Laurin and Esther Stern who have been on maternity leave.

Future Auditors: Congratulations to "Grandpa" Al Dickens of Winnipeg on the arrival of a healthy, bouncing grandson.

Future Mayor: Jean-Marie Foccroule, of the Official Languages Group, is justly proud of his young daughter, Ann-Stéphanie. She was chosen to be Mayor of Hull for a day as part of the Youth Week sponsored by the Optimist Club of Hull.

Wedding Bells pealed for...Frank Cotroneo & Roseanna Manfredi of Ottawa; and for René Béliveau & Brigitte Dubois of Montreal. Congratulations to the newlyweds!

## Hot Off the Presses

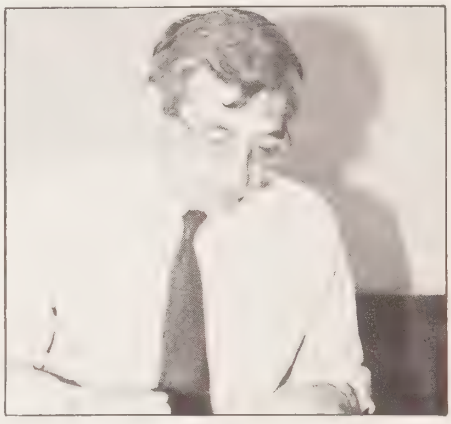
... is a new CCAF publication that turns its attention to City Hall. *The Role of Auditing in Canadian Municipal Administration: Practices, Perceptions and Challenges* is a study based on two years of research done in Canada, the United States and Great Britain. It examines the extent to which comprehensive auditing can be a useful concept in improving accountability at the municipal level.

The publication, co-authored by Hugh R. Hanson and Jean-Pierre Boisclair, has direct professional interest to those involved in municipal auditing as internal or external auditors, administrators or elected councillors.

## John A. Higgins

John A. Higgins is in our Ottawa Office on a one-year exchange from the Exchequer and Audit Department of the United Kingdom while David Marshall, Principal in the Computer Audit Group, is in London, England representing our Office.

John is a Deputy Director of Audit with the Exchequer and Audit Department. Since April 1, 1981 he has been in charge of the



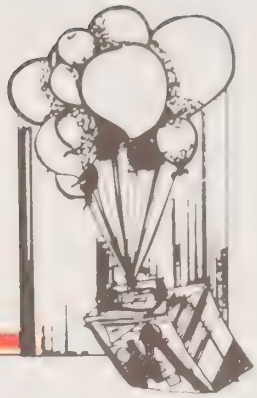
subdivision for the audit of the British National Health Service. Before that, he was on the Management Review Team which made an intensive examination of the Department's working methods and organization in relation to its attest and value for money responsibilities.

For the first period of his time with the Office, John will be working in the areas of PRAMS and financial and audit planning. Later, he will be associated with one of our comprehensive audit teams. □

### Your Christmas Chuckle

*As soon as tea was over, they all went into the chapel, which Father Bonnyboat had installed in the old billiard room. A small wooden altar had been erected and the Blessed Sacrament was reserved, with a red lamp burning in front. The Bishop had previously blessed the billiard room quite thoroughly, saying that he thought this specially necessary, because the house had previously belonged to a chartered accountant.*

*The World, the Flesh, and Father Smith*



## OAG Bowling Tournament Another First!

The first OAG Bowling Tournament was held on Saturday, October 8 at the Preston Bowling Centre. With 14 teams of 6 players each taking part, we had a great turnout. All told, over 100 people came out to enjoy playing and partying.

Throughout the tournament, Diane and Barry Spratt were outstanding bowlers. In a close competition between husband and wife, Diane edged Barry with 691 to his 686 for the highest pinfall total in 3 games. The highest single-game scores were chalked up by Ron Warme with 251 and by Lise Demers with 223. Other excellent scores were made by Claudia Lawrence, Carmen Moore and Gaby Dubois for the women bowlers, and by Jean Luc Bazinet, Michel Garneau and Jim Trigg for the men.

Senior executives produced some good pairs: Ken Dye knocked down the head pins that Peter Wilson missed and Ray Dubois and Ron Warme continued their excellent baseball form. Ed Rowe was kept busy auditing his team's score sheets.

At the dance following the games, the bowlers were joined by their friends; trophies and prizes were awarded and everyone had a very good time. Although Gary Laviolette scored low in bowling, he gets top marks for organizing the event and acting as disc jockey. □

Thanks are also due to Lise Demers and Diane Spratt for their energetic efforts in making this a fine first bowling tournament.



*Aim at the pins*



*Fire: a double blast from Vivian*



## Peterborough Conference

Trent University near Peterborough was the site for this year's Managers-Directors' Conference. From August 28-30, 94 managers and directors from the OAG juggled work assignments and holidays so that they could attend this third annual conference. The objectives of the Conference were to enable managers and directors to take part in a constructive exchange of ideas on issues affecting the Office and to provide an informal venue for meeting and talking with other members of the Office. Feedback indicates that these objectives were met!

In sessions running over two days, the importance of automation in the OAG, legislative and attest auditing, the new initiatives in career planning and development, the promotion and appraisal processes and the future of comprehensive auditing were among the challenging topics on the Agenda. In addition, Norm Kelly, MP, Vice Chairman of the Public Accounts Committee, and Douglas Lindores of CIDA gave interesting insights into their perspectives of the work carried out by the Office.

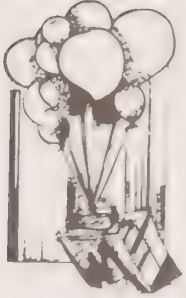
The Conference wasn't all work, however. Sunday night's "Viewing Enjoyment" and Monday night's Costume Casino Night gave us glimpses into the lighter side of the OAG. The Conference would not have been complete without the Annual Volleyball Championship; this year, the Managers-Directors' team won! □



*The group on the steps of Trent University.*



*Casino Night: The Mafia takes over*



## News from Kenya

Former CCAF Fellow, Winston Orege, writes from Kenya that he has been very busy developing a course on Central Government Accounting and Auditing and planning pilot sessions. In late October, Branch Heads from Nairobi and the provinces attended a combined workshop on Central and Local Government Accounting and Auditing. With a "helping hand from some of my colleagues", Winston reports that he was "overwhelmed" at its success.

Winston also writes that a baby girl called Vivian has been added to the family but that he and his wife Linet have nicknamed her "Miss Canada" in honour of his Fellowship year. □





*Volleyball - Up, up and over*

*Commissionaire*
*(continued from page 9)*

heart attacks, he leads a life of moderation in food and drink and takes regular exercise. His present job with the Canadian Corps of Commissionaires entails "riding herd on security" for the Office. But it involves more walking than riding, some 6 to 8 miles of corridors to patrol every day. An important "working tool" is the beeper on his belt that keeps him in touch if he's on another floor or in another part of the building. As well as checking security, Rich also delivers stacks of yellow telephone messages – a duty which prompted him to set up an alphabetical index and a rogue's gallery of pictures so that he could keep track of people. In this task, an indispensable tool is an eraser, critical in keeping his ever changing lists up-to-date.

Rich says the job is ideal for him – not only does the constant walking keep him in good shape but he also gets to meet and chat with "such nice, hard-working and interesting people".

With a twinkle in his eye, Rich states that he is the only person in the Office important enough to have three desks – one on each floor, more than the AG himself. And on these desks, we find his current reading choice: a biography of Rasputin or Beethoven, a volume from Macaulay's History of England or an account of the Spanish Civil War.

And so with energy, enthusiasm, good humour and alertness, Rich watches the passing parade of OAG staff members go by. As 1984 approaches, here's one "big brother" that we're indeed glad to have watching us. □



*"Merry Christmas to all and to all a good night*






**Watch for the first 1984 issue of Opinions, featuring the 1983 annual Report.**

# Rendezvous

# Opinions

## December/décembre

| | | |
|---|---|---|
| December 12 | Annual Report Tabling | House of Commons, Ottawa |
| le 12 décembre | Présentation du Rapport annuel | Chambre des communes, Ottawa |
| December 16 | Seminar on Comprehensive Auditing<br>Simon Fraser University<br>OAG Speakers: Auditor General K.M. Dye<br>Principal Joe Hudson | Vancouver, B.C. |
| le 16 décembre | Séminaire sur la vérification intégrée<br>Université Simon Fraser<br>Conférenciers invités du BVG: le vérificateur général K.M. Dye et<br>le directeur-principal Joe Hudson | Vancouver, C.B. |
| December 17 | OAG Christmas Party and Dinner Dance<br>Juliano's Banquet Hall | 348 Rideau St.<br>Ottawa |
| le 17 décembre | Soirée de Noël du BVG et dîner-dansant<br>dans la salle de banquet de Juliano's | 348, rue Rideau<br>Ottawa |



## 1984
## January/janvier



| | | |
|---|---|---|
| January 9 | Independent Advisory Committee on | OAG, 240 Sparks |

| | | |
|---|---|---|
| le 9 janvier | Comité consultatif indépendant sur les normes de comptabilité et de vérification publiques | BVG, 240, rue Sparks |
| January 10 | Canadian Club (Ottawa Branch)<br>Speaker: Auditor General K.M. Dye<br>Topic: Management in the Public Service | Chateau Laurier<br>Ottawa |
| le 10 janvier | Canadian Club - (section d'Ottawa)<br>Conférencier invité: le vérificateur général K.M. Dye<br>La gestion dans la Fonction publique | Chateau Laurier<br>Ottawa |
| January 18 | Institute of Internal Auditors (Ottawa Chapter)<br>Mini Seminar: Professional and Career Development | Skyline Hotel<br>Ottawa |
| le 18 janvier | Institut des vérificateurs internes - (section d'Ottawa)<br>Mini séminaire: Formation professionnelle et avancement de carrière | Hôtel Skyline<br>Ottawa |
| January 19 | Committee of Chartered Accoutants (Outaouais)<br>Speaker: Deputy Auditor General Raymond Dubois<br>Topic: Auditor General's 1983 annual Report | Sheraton<br>Le Marquis<br>Hull, Quebec |
| le 19 janvier | Comité des comptables agréés de l'Outaouais<br>Conférencier: le sous-vérificateur général Raymond Dubois<br>Exposé sur "Le rapport du vérificateur général - 1983" | Sheraton<br>Le Marquis<br>Hull, Québec |
| January 25 | Joint Meeting of Institute Members<br>Institute of Public Administration of Canada<br>Institute of General Management; Management Consulting Institute; and Financial Management Institute<br><br>Speaker: Auditor General K.M. Dye<br>Topic: Constraints to value for money | National Library Auditorium<br>395 Wellington St. |
| le 25 janvier | Réunion conjointe des membres de l'Institut de l'administration publique du Canada, l'Institut de gestion générale, l'Institut des conseillers en gestion et de l'Institut de la gestion financière<br><br>Conférencier invité: le vérificateur général K.M. Dye<br>"Contraintes à l'optimisation des ressources" | Bibliothèque nationale<br>395, rue Wellington |
| January 27 - February 2 | Winterlude National Capital Commission<br>Winter Carnival | Ottawa/Hull<br>Dow's Lake Rideau Canal |
| du 27 janvier au 2 février | Bal de neige Commission de la Capitale nationale<br>Carnaval d'hiver | Ottawa/Hull<br>lac Dow Canal Rideau |






**À ne pas manquer: le premier numéro d'Opinions pour 1984 qui portera sur le Rapport annuel de 1983.**



## Conférence de Peterborough

C'est à l'université Trent, près de Peterborough, qu'a eu lieu, cette année, la Conférence annuelle des gestionnaires et directeurs. Du 28 au 30 août, 94 gestionnaires et directeurs du BVG se libéraient afin d'assister à cette troisième conférence annuelle. Comme par le passé, cette conférence permettait aux gestionnaires et directeurs d'échanger avec leurs collègues leurs points de vue sur des questions qui intéressent particulièrement le Bureau et leur fournissait l'occasion de rencontrer d'autres membres du Bureau et de les connaître. D'après les réflections des participants, ce fut un succès!

Pendant le colloque de deux jours, on aborda plusieurs sujets notamment l'importance de la bureautique au BVG, la vérification législative et d'attestation, les nouvelles mesures ou initiatives prises en planification et avancement des carrières, le processus d'avancement et d'évaluation du rendement ainsi que l'avenir de la vérification intégrée. Nous avons de plus, eu le plaisir d'entendre Norm Kelly, député et vice-président du Comité des comptes publics, et Douglas Lindores de l'ACDI, qui nous ont fait connaître leur opinion sur l'avenir du travail effectué par le Bureau

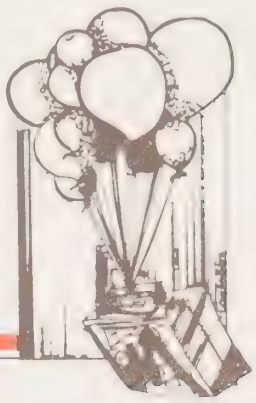
Il n'y a pas été seulement question de travail. En effet, les activités sociales du dimanche soir ("Voir c'est jouir") et le spectacle costumé du lundi soir nous ont dévoilé un aspect moins sérieux du BVG. La conférence n'aurait pas été complète sans le championnat annuel de volley-ball; cette année, c'est l'équipe des gestionnaires et directeurs qui a remporté la victoire!□



*Directeurs et gestionnaires devant l'université Trent - Peterborough*



*Soirée au Casino: la Mafia locale.*



## Premier tournoi de quilles

Le premier tournoi de quilles du BVG avait lieu le samedi 8 octobre au centre de quilles Preston. Il y avait 14 équipes de 6 joueurs chacune. En tout, plus de 100 personnes se sont réunies afin de bien se divertir.

Tout au long du tournoi, Diane et Barry Spratt ont démontré leur dextérité dans ce sport et il s'ensuivit une farouche concurrence entre époux. Diane a légèrement devancé Barry et a obtenu 691 points contre les 686 points de son mari. Ceci était le plus haut score pour les trois parties combinées. Ron Warme a roulé le plus haut score pour une partie soit 251 et Lise Demers, elle, 223. D'autres excellents marqueurs ont été Claudia Lawrence, Carmen Moore et Gaby Dubois chez les femmes; Jean-Luc Bazinet, Michel Garneau et Jim Trigg chez les hommes.

Parmi la haute direction se trouvaient des gens vraiment bien jumelés: Ken Dye qui a abattu les quilles que Peter Wilson manquait; Raymond Dubois et Ron Warme qui ont démontré un talent tout particulier pour le baseball et Ed Rowe qui a bien tenu les feuilles de score de son équipe en bon vérificateur qu'il est.

Après une soirée d'exercice, les quilleurs se sont rétirés dans une salle pour danser, accompagnés de leurs amis. Trophées et prix furent décernés et tout le monde s'amusa ferme. Bien que Gary Laviolette ait obtenu un score médiocre aux quilles, il s'est mérité la reconnaissance des gens pour son rôle de disc-jockey et d'organisateur. Un gros merci à Lise Demers et Diane Spratt qui ont su, grâce à leur bonne volonté et leur travail, mettre sur pied ce premier tournoi de quilles! Bravo!□



*Tout le monde se concentre!*



*Tu veux vraiment un abat... hein Vivian?*

# Déplacements

## Roulement du personnel

Félicitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Delbert Dahl, Gerald Kimmel, Vincent Poon, Natalie Savoia, Rafid Warsalee, Marc Levasseur, Martha Attridge, Jeanette Booth, André Côté, Myles Kennedy, Michel Clairmont, Guy Flageole, Christine Bellefeuille, Line Gorman, Neil Maxwell, Kathleen Petersen, Lorraine Maheux-Paquet, Marcel Laberge, Viviane Audette, Estelle Charette, Gisèle Côté, Diane Spratt, Suzanne Therrien, Jocelyne Champagne, Serge Roussel, Sylvie Bowler, Keith Adam, Wilson Ford, Kenneth Johnson et Rona Shaffran.

Au revoir à Pauline Frigon, Normand Masse, Richard Palmer, André Payant, Jolène Beaupré, Eric Tremblay, Céline Gluth, Rose Ritcey et Gary Sheehan.

Nous sommes très heureux de voir de retour nos collègues: Lucie Crôteau, Carole Villeneuve-Watson, Line Lacombe-Laurin et Esther Stern

Vérificateur éventuel..Félicitations à Al Dickens de Winnipeg qui est devenu "Grandpère" pour la première fois! Un gros garçon!

Gestionnaire en herbe...Jean-Marie Foccroule, de la direction des Langues officielles, est fier – et avec raison – de sa fille, Ann-Stéphanie. Elle a été choisie pour remplacer, pour une journée, le maire de la ville de Hull, dans le cadre de la Semaine d'appréciation de la jeunesse organisée par le Club Optimiste de Hull.

Dernièrement, Frank Cotroneo & Roseanna Manfredi d'Ottawa et René Béliveau & Brigitte Dubois de Montréal ont "convolé en justes noces". Beaucoup de bonheur aux nouveaux mariés!

## Vient de paraître...

une nouvelle publication de la FCVI qui traite de l'Hôtel de Ville. "*Le rôle de la vérification dans l'administration municipale au Canada: Les pratiques, perceptions et défis*" est une étude qui reflète deux années de recherches effectuées au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne. L'étude examine comment la vérification intégrée peut améliorer l'obligation de rendre compte (optimisation des ressources) au niveau municipal.
La publication, dont les auteurs sont MM. Hugh R. Hanson et Jean-Pierre Boisclair, intéresse tous ceux qui effectuent la vérification des administrations municipales, que ce soient les vérificateurs internes ou externes, les administrateurs ou les conseillers élus.

## John A. Higgins

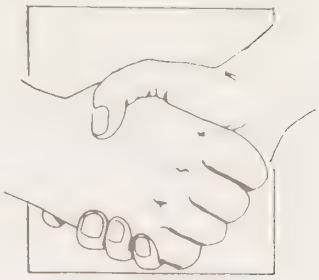
Bienvenue à John A. Higgins qui travaillera parmi nous un an en vertu d'un programme d'échange avec le ministère des Finances et de vérification du Royaume-Uni.



En échange, David Marshall directeur-principal de la direction de la Vérification informatique séjournera à Londres en Angleterre à titre de représentant du Bureau.

John Higgins est sous-directeur de la vérification au ministère des Finances et de vérification du Royaume-Uni. Il était, depuis le 1er avril 1981, responsable de l'équipe qui effectuait la vérification du Service britannique de santé. Précédemment il était membre de l'équipe qui était chargée d'examiner la gestion et qui avait étudié en profondeur les méthodes de travail du ministère ainsi que sa structure organisationnelle, à la lumière de son mandat de vérification d'attestation et d'optimisation des ressources.

Au début John travaillera à des tâches se rattachant au SGAPR, à la planification financière et à la planification de la vérification. Plus tard il prendra place sur une des équipes qui effectue des verifications integrees. □



*(suite de la page 15)*

Le Parlement et la population ont le droit de savoir si ces entreprises réalisent les objectifs sociaux pour lesquelles elles ont été créées. Sans cela, il est fort probable que ces dernières verraient tout d'abord à leurs propres intérêts.

Je sais que certaines sociétés de la Couronne, pour bien fonctionner et pour prendre les décisions qui s'imposent, requièrent une plus grande indépendance. Toutefois, c'est au Parlement, en dernière analyse, qu'il revient de juger si ces sociétés atteignent ou non leurs objectifs. Le Parlement, en effet, doit pouvoir déterminer, à l'occasion, si une société de la Couronne donnée mérite d'exister.

## Appui de l'ICCA

J'aimerais ici prendre quelques instants pour remercier l'Institut et son président, M. Larry Doane, de l'appui qu'ils accordent à la vérification intégrée. Je tiens particulièrement à signaler la manière dont M. Doane a répondu au Comité des comptes publics qui lui avait demandé, au début de cette année, de préciser la position de l'ICCA sur cette question. L'ICCA, avait-il déclaré, reconnaît que la vérification intégrée a un rôle à jouer dans l'amélioration du système qui oblige les organisations gouvernementales à rendre compte des deniers publics qu'elles utilisent. "L'ICCA continue de favoriser l'utilisation de la vérification intégrée dans le cas des sociétés de la Couronne pour lesquelles l'analyse des profits et du rendement concurrentiel ne mesure pas de façon adéquate le rendement."

J'aimerais réfuter la fausse idée qui circule depuis la publication de mon dernier Rapport et de son message important sur l'obligation qu'ont les sociétés de la Couronne de rendre compte de leur gestion; le Bureau ne cherche pas à vérifier toutes les sociétés de la Couronne. Il est vrai que je recommande que toutes les sociétés de la Couronne soient soumises à une vérification intégrée dont la portée est plus large. Toutefois je n'ai jamais soutenu que mon Bureau était le seul organisme au pays capable d'effectuer de telles vérifications. Je pourrais toutefois changer d'avis si je me rendais compte que l'on ne tient aucunement compte de l'expérience et de la compétence acquises par mon Bureau.

Il existe une méthodologie bien établie pour effectuer les vérifications dont la portée est élargie. Mon Bureau avec l'aide de cabinets du secteur privé a acquis beaucoup d'expérience dans la vérification intégrée des ministères de l'État et de certaines sociétés de la Couronne. Rien n'empêche les vérificateurs du secteur privé d'utiliser également cette méthodologie. Car ce qui importe, c'est l'étendue de la vérification effectuée auprès des sociétés de la Couronne et non le bureau qui l'effectue.

Je n'ai jamais, non plus, suggéré que la vérification intégrée devienne obligatoire dans le secteur privé. On pourra s'en inspirer dans certains cas, mais son utilisation universelle n'est pas pour demain.

Les vérificateurs législatifs et les vérificateurs des cabinets du secteur privé peuvent très bien travailler ensemble afin d'offrir aux entreprises propriété de la Couronne la meilleure vérification possible. J'espère que cette collaboration fructueuse entre les vérificateurs du secteur privé et ceux de mon Bureau continuera de s'accroître au cours des années. □





apporté dans cette tâche et il se réjouissait du succès obtenu.

Dans sa lettre, Winston a également annoncé l'arrivée d'une petite fille, Vivian, qui est connue dans la famille par le sobriquet de "Mademoiselle Canada". □

## Programme international conjoint Canada – États-Unis

*[Nous reproduisons ici un condensé d'un article qui a paru dans le numéro de septembre du GAO Management ]*

Au début d'octobre, le General Accounting Office (GAO) des États-Unis a présenté aux participants du programme de bourses en vérification international du GAO et du programme d'aide international du Bureau de vérification de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, des séances de formation conjointes sur la vérification des travaux publics.

En vertu du programme du GAO, établi il y a cinq ans, des vérificateurs d'autres pays passent plusieurs mois au É.-U. à étudier les méthodes du GAO en matière de vérification de gestion et d'évaluation. Aux termes du programme canadien, les vérificateurs étrangers passent un an auprès du Bureau du vérificateur général afin d'étudier la vérification intégrée qui vise les évaluations globales de la gestion des organismes; surtout l'élément de "l'optimisation des ressources" qui ressemble au travail qu'effectue le GAO sur l'économie et l'efficience.

Les projets de construction des travaux publics constituent une large part des budgets de la plupart des pays en voie de développement et, par conséquent, leur vérification devient très importante pour les participants aux programmes de formation internationaux des États-Unis et du Canada.

C'est lors de discussions qu'ont eues le contrôleur général des États-Unis, M. Charles Bowsher et le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye qu'a jailli l'idée d'inviter les visiteurs canadiens aux séances de formation sur la vérification des travaux publics qu'offrait le GAO.

Ont participé au programme de formation les boursiers de la FCVI: Khairuddin bin Jamaluddin, Supaporn Pintavirooj, Don Hewagamage, Orvin Nicholas, Osborne Lewis, Djaenudin, Alton Nugent, Akram Khan, Desideri Mchomvu, Gurubachan Singh et Xu Yudi.

Ils sont tous revenus enchantés de leur séjour à Washington. En l'honneur des boursiers la FCVI et des autres vérificateurs étrangers, le Bureau de Washington qui s'occupe des visiteurs a organisé une charmante reception non officielle. □

## Visite à Washington

Les 11 et 12 octobre dernier, le vérificateur général, M. Ken Dye et le sous-vérificateur général, M. Peter Wilson participaient à une séance de travail du groupe d'experts-conseils du GAO à Washington.

Invité par le contrôleur général, M. Charles Bowsher, M. Dye a adressé la parole aux cadres supérieurs qui constituent le Comité des conseillers principaux de cet organisme et leur a décrit, à titre d'information, le travail qu'accomplit notre Bureau. M. Dye a également participé à des tables rondes dont l'une traitait de la gestion financière.

Au cours de ces deux journées, M. Peter Wilson s'est entretenu avec ses homologues du GAO. Lors de sa rencontre avec M. Tom Hagenstad, directeur des relations du GAO avec le Congrès, celui-ci lui a décrit les interactions qui existent entre le GAO et le Congrès.

Une fois de plus l'hospitalité de nos voisins du sud envers les visiteurs canadiens a été des plus chaleureuses et comportait des surprises notamment une visite du Congrès et des salles de réunions des divers comités, une visite du Air and Space Museum et un déjeuner-surprise à la Maison Blanche. □





Leur calendrier était très chargé et comprenait des visites à l'Hôtel de Ville d'Ottawa, à la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, au Bureau du contrôleur général, au Bureau des services de vérification (MAS), au ministère des Travaux publics et au Secrétariat d'État. Lors de leur visite au Bureau du vérificateur général, ils ont rencontré les cadres supérieurs de toutes les directions générales et se sont entretenus avec eux de la structure organisationnelle actuelle du Bureau et du travail qu'on y accomplit. □

## Du bureau de Montréal

Le troisième rallye automobile du bureau de Montréal a eu lieu le samedi, 22 octobre 1983. Cette activité a connu encore cette année beaucoup de succès alors que près des deux tiers des employés y ont participé.

Les concurrents se sont amusés autant à suivre le parcours et à déjouer les questions qu'au cours du dîner collectif qui a suivi. À cette occasion des prix ont été remis à ceux et à celles qui se sont le plus distingués, notamment à Nicole Desmarais, qui s'est classée première. Cette activité a été organisée par Jean-Pierre Autotte (autrefois employé du BVG et maintenant aux services de la vérification interne de la Défense Nationale) et par André Parson's, gestionnaire.

Bravo aux organisateurs et aux participants.

Félicitations aux quatre membres du bureau régional de Montréal qui ont récemment obtenu leur titre comptable: Louise Boutin, CA; Raoul Cyr, CA; Phuong Dang Thi, CA et Parise Tremblay. CGA. □

*Commissionaire*

*(suite de la page 9)*

ligue nationale; cet homme qui a répandu le sport à travers la Saskachewan – cet homme qui croyait au miracle et à qui il en est arrivé plusieurs. Entre autres...Rich se souvient de la fois où le père devait payer des uniformes qui étaient arrivés CR à la gare. Il était sans le sou, mais voilà, un chèque de $1 000 du premier ministre R.B. Bennett est arrivé juste à temps!

Rich a vécu les années 1920 – à plein. Deux crises cardiaques l'ont cependant forcé à changer ses habitudes.. et maintenant il mange et boit avec modération et fait régulièrement des exercices. Il aime son poste actuel où il veille à la sécurité au BVG. Cela lui permet de parcourir 6 à 8 milles par jour; chemin faisant il remet à tout le monde des petits feuillets jaunes de messages téléphoniques. Il connaît son monde et a mis sur pied un système de dossiers afin de retrouver facilement tous ceux qui se déplacent. Son travail lui donne l'occasion de circuler dans le Bureau et de jaser avec des "gens intéressants, gentils et consciencieux".

Il déclare, non sans ironie, qu'il est la seule personne au Bureau à avoir trois pupitres, un à chaque palier; même le VG n'a pas cela!! Il a besoin de trois pupitres pour déposer les nombreux livres qu'il dévore incessamment, tantôt c'est une biographie de Rasputin ou de Beethoven tantôt un livre d'histoire de Macaulay ou un texte sur la guerre d'Espagne.

Son énergie, son enthousiasme, son entrain font partie de son charme. Sous son oeil vigilant de "grand frère" nous passons et repassons à tour de rôle. C'est une joie de le connaître! □

## Lettre du Kenya

Winston Orege, un ancien boursier (Kenya), nous a écrit récemment; dans sa lettre, il mentionne qu'il est très occupé à élaborer un cours sur la comptabilité et la vérification pour le gouvernement central ainsi qu'à planifier des cours pilotes. A la fin d'octobre, les directeurs des directions de Nairobi et des provinces ont participé à un atelier combiné qui portait sur la comptabilité et la vérification des gouvernements central et locaux. Winston a souligné l'aide que certains de ses collègues lui avait

certaines appréhensions quant au froid glacial, à la neige et aux intempéries...Le seul commentaire négatif qu'ils ont fait portait sur le transport en commun qui offre, il faut l'admettre, un très piètre service le dimanche!

Ils ont été fort étonnés par la structure organisationnelle du Bureau, par notre Manuel de vérification intégrée, notre Rapport annuel ("quelle longueur!") et notre programme de perfectionnement. Ils aiment la flexibilité de ce programme qui leur permet de choisir eux-même les cours qui leur seront les plus utiles dans leur travail.

Ils étaient très heureux d'être invités à Washington en octobre et d'y rencontrer des boursiers du Bureau de vérification américain qui participaient à des programmes d'aide semblables à celui de la FCVI.

### Leurs attentes

Et que se proposent-ils cette année? Tous ont la ferme intention de travailler très fort car selon Alton "venant d'un pays en voie de développement il faut peser chaque dollar avant de le dépenser – avec tous ces projets – (postes, routes) financés au moyen d'aide nous devons rendre compte de chaque sou. C'est la seule façon de garantir d'autre financement".
C'est pourquoi ils tiennent à étudier la vérification intégrée et participer à sa mise en oeuvre, en travaillant avec les équipes qui vérifient les divers projets. Certains d'entre eux désirent participer à notre vérification des sociétés de la Couronne car ils effectuent eux aussi la vérification d'organismes d'État dans leur pays.

Et comment emploieront-ils leur temps de loisir? Ils veulent une fois le travail accompli voir autant du pays et connaître autant de canadiens que possible. Les Rocheuses, les chutes Niagara, les parcs nationaux sont autant d'endroits à visiter et à connaître. Yudi lui, veut visiter Gravenhurst en Ontario où est né le Dr. Norman Bethune, un héros dans son pays. Ils ont tous manifesté le désir d'assister aux débats de la Chambre des communes. Ils veulent également apprendre à connaître la ville d'Ottawa et à patiner sur le canal.
Ils viennent de pays de tailles différentes; d'un pays aussi grand que la Chine ou aussi petit que l'île de Dominica; la taille de leurs bureaux de vérification varient également. À leur parler, on revoit notre géographie, on se rappelle certaines notions d'économie et on apprend les différentes cultures qu'ils représentent.

Pour certains, l'anglais est la langue de travail; pour d'autres la langue utilisée est le Swahili, l'Indonésien ou le Chinois. Donc, il y aura pour tous une certaine période d'adaptation et d'ajustement...ils travailleront en anglais seulement et entendrons le français...c'est tout nouveau! Plusieurs sont seuls, car la famille est restée au pays; ils s'ennuyeront sûrement mais ils ont accepté d'avance ce sacrifice.

Le Canada leur plaît – et nous espérons qu'ils l'aimeront davantage; à nous de jouer! Cette année s'étend devant eux comme une longue année d'expérience et d'apprentissage...mais attention, à la fin de 1984 ils diront peut-être comme les boursiers de 1983 – l'année a passé très vite! □

## Visiteurs de Corée

Du 17 octobre au 10 novembre, le Bureau accueillait trois cadres supérieurs du Conseil de vérification et d'inspection de la République du Corée.

Le directeur de la vérification de ce pays, M. Moon-Huan Kim, et ses adjoints, MM. Byoung-Riong Kim et Jung-Hee Oh, sont venus au Canada afin d'observer les travaux de vérification intégrée effectués par notre Bureau et d'étudier les méthodes utilisées.

Cette visite de trois semaines leur a donné une bonne idée du système canadien de vérification des administrations publiques aux niveaux fédéral, provincial et municipal.



*Les directeurs de vérification de Corée assimilent la nouvelle méthodologie*

fonctionnaires des administrations nationales, provinciales et municipales. Ils ont renseigné Alan sur les systèmes comptables établis du gouvernement chinois: le contrôle financier, le budget et la planification. Ensuite, ils ont étudié ensemble les codes de vérification de nombreux pays y compris la Loi canadienne sur le vérificateur général, l'organisation de notre Bureau, ses relations avec le Parlement et avec les bureaux de vérification des provinces et les cabinets du secteur privé.

C'est une tâche difficile que de concevoir un code de vérification qui servira au gouvernement et à la population d'un pays aussi vaste et varié que la Chine. Le Canada et le BVG sont fiers d'y avoir participer. □

## Nos collègues d'outremer

Nous accueillons au BVG depuis septembre les boursiers de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) pour 1983-1984 qui nous arrivent des quatre coins du monde. Ici pour un stage d'un an, sont les dix vérificateurs dont les noms suivent: Djaenudin, Indonésie; Akram Khan, Pakistan; Osborne Lewis, Dominica; Desideri Mchomvu, Tanzanie; Orvin Nicholas, Belize; Alton Nugent, Jamaique; Michael Pong, Hong Kong; Gurubachan Singh, Uganda; Adebayo Thomas, Nigeria and Xu Yudi, République populaire de Chine. Pour la plupart c'est leur premier voyage au Canada et ils en sont très heureux.



*Nos valeureux collègues d'outremer.*

Nous avons eu l'occasion de jaser avec Din, Akram, Ossie, Des, Nick, Alton, Michael, Guru, Tony et Yudi quelque temps après leur arrivée. Ils ont accueilli avec joie la chance de venir séjourner un an parmi nous. Ils nous ont livré leurs premières impressions du Canada.

### Premières impressions

À premier abord, tous sont d'accord avec Tony pour dire que le Canada est un beau pays et qu'Ottawa est une ville propre, agréable et bien planifiée. Ils aiment dejà cette ville avec ses rivières, son canal, ses parcs, ses grands espaces paysagés; ils aiment surtout sa tranquilité et sa sérénité. Se ballader dans ses sentiers est devenu un de leur passe-temps favori.
Michael trouve qu'Ottawa est plus étendu que Hong Kong d'où il vient; Yudi lui, a été impressionné par le charme et l'histoire qui s'émanent de nos vieux édifices; le colori féérique de l'automne dont se paraient les forêts de la Gatineau ont rappelé à Nick ses contes de fée d'antan. Quant à Din, il a trouvé fort agréable la bonne humeur et la patience des gens alors qu'ils faisaient la queue au cinéma, à la banque ou ailleurs. Ossie pour sa part trouve les gens à Ottawa, sympathiques et très hospitaliers. Des a aimé qu'on l'attende à l'aéroport et Guru lui, remarquait que la vie était chère, et qu'il n'y avait que très peu de pollution.

Les neuf applaudirent Akram lorsqu'il disait combien grande avait été sa surprise de constater la température clémente à son arrivée en septembre. Ils ont tous un peu peur de l'hiver et ont manifesté ▷

particulier aux deux monuments de Leningrad dédiés aux 600,000 citoyens qui ont péri lors du fameux blocus de la ville par les Allemands au cours de la Deuxième Guerre mondiale ou au monument de Katyn en Russie Blanche. Ces monuments démontrent bien l'envolée que peut prendre l'esprit humain même dans un moment de désarroi.

Durant mon séjour là-bas, j'ai parcouru de nombreux endroits situés dans l'ouest de l'Union soviétique, principalement les républiques russe et ukrainienne, y compris les régions de la mer Noire. Sous l'oeil vigilant d'Intourist, j'ai pu voyager par train, par avion et par bateau. Les trains de nuit reliant Moscou aux grandes villes sont excellents. Le réseau aérien d'Aéroflot vous conduit confortablement dans toutes les villes du pays. Mais, puisque j'aime mieux voyager lentement, je préférais voyager en bateau. Le voyage par bateau est spécial, lent et agréable et vous permet de contempler les jolis paysages qui semblent avoir très peu changé au fil des années. L'on se sent loin de tout et l'on peut palper l'âme de cette grande nation.

Parmi les célébrations nationales, le Premier mai, le jour de la Révolution (7 novembre) et la veille du Jour de l'An sont certes les plus importantes. Les deux premières sont importantes parce qu'elles sont associées à la révolution et à l'établissement du régime et la dernière parce qu'elle s'adresse au "peuple" sans que l'État ou la politique s'en mêle.

Le nouvel an, c'est un temps de joie; il est célébré comme Noël en Amérique et je me souviens avec émoi de cette soirée mémorable du 1er janvier que j'ai passée avec mes amis russes sur la place Rouge, où nous avons arrosé la nouvelle année avec une délicieuse bouteille de champagne russe.

Comme vous vous en rendez compte, j'ai quitté l'Union soviétique en emportant avec moi un souvenir vivant de ce peuple chaleureux et ayant au fond du coeur un désir ardent d'étudier davantage la question de la paix dans le monde et celle de nos relations avec ce majestueux pays. Il est évident que nos deux pays sont bien différents. Je dois admettre que mon séjour là-bas m'a donné une nouvelle perspective sur le monde et m'a fait apprécié davantage les nombreux avantages et privilèges qui sont miens en tant que Canadien ainsi que les responsabilités que cela entraîne.

J'encourage tous ceux qui désirent visiter l'URSS d'y aller; c'est un expérience valable et enrichissante! □

## Conseiller en Chine

Depuis 1982, grâce à divers projets des Nations Unies, notre Bureau établissait d'intéressantes relations professionnelles avec la République populaire de Chine.

Il y a notamment le projet d'aide de l'ONU qui vise à aider le gouvernement chinois à instaurer un Bureau de vérification d'État, le premier dans l'histoire du pays. En juin dernier, M. Yu Mingtao a été nommé premier vérificateur général de la république par le Congrès national populaire.

En juillet dernier, M. Alan Gilmore a été dépêché en Chine par l'ONU, à titre de conseiller, dans le cadre d'une première phase importante de ce projet: la rédaction d'un code de vérification pour la République populaire de Chine.

La constitution chinoise prévoit déjà l'établissement d'un système et d'un code de vérification. Lorsque le Code aura force de loi (comme le nôtre l'a été lors de l'adoption de la Loi sur le vérificateur général), il constituera le cadre juridique nécessaire pour toutes les vérifications effectuées en Chine. En attendant que le projet de loi soit adopté, un code provisoire sera utilisé et s'appliquera aux nombreux projets de vérification.

Une des principales tâches d'Alan a été de revoir les projets de réglementation préparés par les Chinois, de les conseiller et les aider dans la révision de leur code provisoire ainsi que dans son application.

Grâce à des interprètes compétents, Alan a pu travailler étroitement avec les fonctionnaires du Bureau de vérification de l'État. Le groupe de travail était composé de ▷

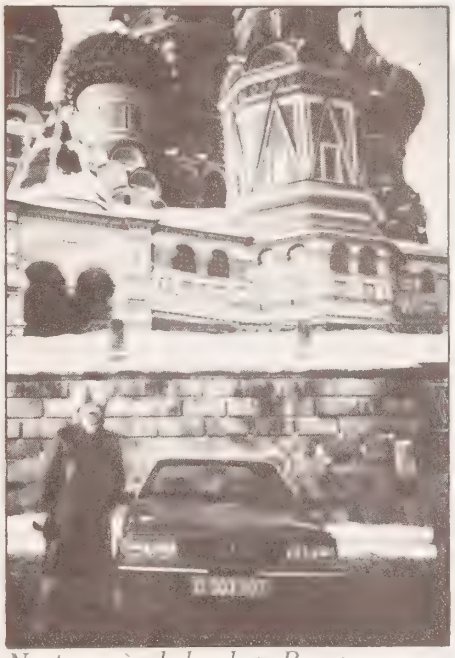


## Séjour en Russie

*[La salle etait comble l'autre jour lorsque M. Nestor Gayowsky nous a raconté ses deux années en Union soviétique. Prêté par notre Bureau au Service des délégués commerciaux, Nestor était rattaché à l'ambassade du Canada à Moscou à titre de conseiller en commerce. Pour ceux qui ont raté sa fascinante causerie et ses très belles diapositives, nous vous présentons quelques vignettes de la vie en Union soviétique.]*

Si la population de l'Union soviétique ignore en général ce qui se passe à l'extérieur de ses frontières, nous, Occidentaux, ignorons tout de ce pays. Et nous avons peut-être moins d'excuses qu'eux, étant donné la liberté avec laquelle nous pouvons rechercher et obtenir des renseignements. L'expérience que j'ai vécue là- bas diffère de toutes celles que j'avais vécues jusqu'alors; j'aimerais partager avec vous certaines de mes impressions et de mes pensées à ce sujet.

Il serait à notre avantage de mieux connaître l'Union soviétique et cela pour plusieurs raisons. Ce pays est le cinquième plus important pays avec lequel le Canada entretient des relations commerciales. Nous sommes situés à mi-chemin entre ce pays et les États-Unis, notre allié et ami, mais aussi le concurrent politique de l'URSS. L'Union soviétique possède un territoire immense, nous l'oublions trop souvent. Par exemple, il est presque trois fois plus grand que les États-Unis; il occupe un sixième de la superficie du monde, s'étend sur deux continents et, traverse 11 fuseaux horaires - deux fois plus que le Canada. Il compte une population d'environ 270 millions et possède d'énormes richesses naturelles.



*Nestor près de la place Rouge, devant l'église St. Basil.*

Bien que mes voyages aient été restreints à la partie européenne de l'URSS, j'ai eu l'occasion, à cause de mon travail, de rencontrer des gens de toutes les couches de la société, appartenant aux 100 différentes nationalités qui peuplent ce vaste territoire. Partout, j'ai été accueilli avec courtoisie et amabilité. J'ai eu la chance de mieux connaître le peuple russe et surtout la valeur qu'il attache aux relations interpersonnelles dans le contexte familial ou celui de l'amitié.

Mes souvenirs les plus vivants sont ceux qu'évoque la routine quotidienne: les foules qui déambulent dans les rues congestionnées; les simples gens qui écoutent attentivement des récitals de poésie à la télé (une coutume inconnue en Amérique); les enthousiastes qui applaudissent leurs joueurs de hockey - jeu qui est bien différent de celui de nos équipes professionnelles si spectaculaires; et les femmes qui tous les jours font leurs courses ayant à la main leur fameux sac.

J'ai été vraiment touché de constater l'effet que la Deuxième Guerre mondiale avait eu sur l'âme du peuple et sur les dirigeants du pays. Ils s'inquiètent vraiment de la guerre et des dangers qui menacent la paix mondiale. Je crains fort que leur manie de patrouiller et de protéger leurs frontières envers et contre tous ne leur permettra pas de convaincre le monde de leurs bons sentiments. Ces pratiques sont malheureusement perçues par d'autres, comme menaçantes.

Puisque j'écris ceci à la veille de notre jour du Souvenir au Canada, je voudrais souligner la vénération avec laquelle le peuple soviétique parle de leurs compatriotes morts à la guerre, plus de 20 millions. Le tombeau du Soldat inconnu dans chacun des villages, même le plus petit, est très bien entretenu et à Moscou souvent les mariées y déposent leur bouquet. À mon avis, les monuments aux morts constituent la meilleure expression actuelle de l'esprit artistique du peuple soviétique. Je pense en ▷

# Perspectives

## De chez nous . . .

### De notre correspondante de Halifax

Le bureau régional de Halifax a connu de nombreuses activités depuis la parution du dernier numéro de la revue "*Opinions*".

Bon nombre de nos stagiaires sont de retour chez eux après avoir suivi des cours à Ottawa. Kathy Burgess, Donella Ford et Norm Tibbetts ont suivi le cours traitant des principes de vérification intégrée; tandis que Lorraine Clayton a suivi, elle, le cours portant sur la vérification des sociétés de la Couronne. Il est maintenant temps de mettre en pratique ce qu'ils ont appris.

Le bureau de Halifax a dépassé les objectifs qu'il s'était fixé pour la campagne de Centraide. Ils ont dépassé leur objectif de 164 p. 100 et 80 p. 100 des employés ont contribué.

Le bureau de Halifax a inauguré un nouveau genre d'initiation côtière:



*Claude a sa soirée d'adieu*

l'art de naviguer. Après six semaines de navigation, M. Claude Lalonde est arrivé au port de Halifax et a débarqué sur les quais afin de réclamer son nouveau titre de gestionnaire au bureau régional du BVG. Le personnel du bureau de Halifax est heureux d'accueillir Claude "à bord" et espère qu'il y a "jeté l'ancre" pour longtemps et qu'il aimera son nouveau "port d'attache".

Allison Keating a été nommée correspondante de la revue "*Opinions*" pour le bureau régional de Halifax.

Le micro-ordinateur a conquis de nombreux adeptes à Halifax. À la fin du mois de septembre, Mary Clennett de la direction des Vérifications informatiques a présenté un atelier sur le Multiplan. Depuis ce jour, les membres du personnel de Halifax essaient de découvrir de nouvelles utilisations de l'ordinateur. Ken Johnson du bureau régional est devenu efficient à 949 p. 100 (en ce qui a trait au Space Trek); Ken met au défi les autres bureaux et se déclare imbattable. À cause de ses nombreux usages, le micro se trouve en réparation et au repos, c'est une vacance bien meritée!

### Nouvelles d'Edmonton

Pour les employés du bureau régional d'Edmonton, l'automne a été un va-et-vient continuel entre Edmonton et Ottawa.

Delbert Dahl et Steve Murakami étaient à Ottawa du 23 octobre au 10 novembre afin de participer à la vérification intégrée du MDN qu'effectuait l'administration centrale. Ils ont profité tous deux de leur séjour à Ottawa pour assister au cours de la mise à jour annuelle de la comptabilité et de la vérification; Steve, lui, a également suivi le cours sur les principes de base de l'informatique.

Au début de novembre, Edmonton recevait Marion Smith de la direction du Perfectionnement d'Ottawa qui animait le cours de "Report Writing". Ce cours regroupait les employés des bureaux régionaux d'Edmonton, de Winnipeg et de Vancouver. Il a été très bien reçu.

À la fin du mois de novembre, c'était le tour de Rosemary Dixon de venir à Ottawa. Elle est venue à notre centre du traitement de la copie s'initier aux rudimentaires de l'appareil Xerox 860. Ce qu'ils pourront en faire des choses maintenant à Edmonton avec cette nouvelle acquisition!

Félicitations aux deux nouveaux gestionnaires Delbert Dahl et Gerry Kimmel – ce dernier assistait à la conférence des directeurs régionaux qui avait lieu à Ottawa du 21 au 25 novembre - et à la séance d'information sur le Rapport annuel de 1983.



*(suite de la page 7)*
permis à chacun de faire connaître leurs opinions et leur divergence de points de vue. Elle nous permettra sans doute d'améliorer nos relations de travail en vérification législative, de réexaminer nos méthodes de vérification et d'élaborer des normes de vérification. Plus important encore, elle nous a permis de constater, une fois de plus, que nous partagions en ce domaine les mêmes intérêts et que notre obligation première était de rendre compte au Parlement, aux assemblées législatives et aux citoyens canadiens.

## Collaboration étroite

La collaboration entre mon Bureau et les membres de la profession comptable a toujours existé et mon prédécesseur, le regretté Jim Macdonell, y a fortement contribué. Notre participation se continue. Récemment l'Institut a mis sur pied le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public dont le nouveau président est un sous-vérificateur général du Bureau, Larry Meyers. Comme vous le savez, ce Comité a été créé il y a deux ans dans le but d'élaborer pour le gouvernement des recommandations sur la comptabilité et la vérification et les faire respecter. Il cherche donc à améliorer et à coordonner les diverses méthodes de comptabilité et de vérification utilisées au sein du gouvernement.

Les divers gouvernements sont conscients des activités de ce Comité et y sont vivement intéressés. On n'a qu'à regarder les postes qu'occupent les membres de ce Comité. Ils occupent tous des postes importants soit comme hauts fonctionnaires chargés de la communication de l'information financière et de la vérification au sein du gouvernement soit comme associés principaux de cabinets d'experts-comptables ayant déjà oeuvré dans le secteur public.

Les agents financiers et les vérificateurs législatifs admettent la nécessité de recommandations autonomes sur les méthodes et conventions et espèrent que les travaux du Comité permettront de résoudre rapidement plusieurs questions épineuses.

J'espère que ces travaux seront menés à bon terme et rapidement puisque les parlementaires, sensibles aux préoccupations des contribuables se font de plus en plus pressants dans leurs demandes.

## Attentes des députés

Comment les sociétés de la Couronne peuvent elles mieux rendre compte de leur gestion? Les députés nous ont déclaré qu'ils désiraient surtout obtenir un examen indépendant leur fournissant l'assurance que ces organismes font une utilisation optimale des ressources qui leur sont confiées. Ils veulent savoir dans quelle mesure les sociétés réalisent les objectifs sociaux pour lesquels elles ont été créées et si elles respectent, en même temps, les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité. Seule une vérification dont la portée est suffisamment large pourrait fournir une telle garantie.

Le Parlement, au cours des cinq ou six dernières années, a pu obtenir cette garantie de la plupart des ministères et organismes fédéraux et de certaines sociétés de la Couronne grâce à une méthode de vérification globale, qu'on appelle la vérification intégrée.

## Examen minutieux

Il est parfaitement logique, à mon avis, qu'une entreprise financée par l'État dans le but de réaliser des objectifs sociaux, s'attende à ce que l'on examine minutieusement ses opérations.

Certains ont même prétendu qu'il serait difficile de recruter des directeurs du secteur privé afin qu'ils siègent aux conseils d'administration des sociétés de la Couronne, et cela tout simplement parce que ces dernières doivent rendre compte de l'optimisation des ressources. À mon avis, tout cela est de la foutaise! Je suis convaincu que plusieurs hommes d'affaires et professionnels accepteraient volontiers de diriger les sociétés de la Couronne et de rendre compte au public de leur gestion. Je n'aime guère entendre dire que les directeurs qui administrent les fonds publics sont réticents à voir leur gestion soumise à un examen public qui déterminerait s'il y a eu optimisation des ressources.

*(suite à la page 23)* ▷

bibliothèque, continuera d'élargir et d'augmenter ses bases de données. Il est bon de se rappeler qu'une minute de recherche informatisée dans une base de données bien organisée équivaut à deux heures de recherche dans une bibliothèque. Il s'agit donc de déterminer quelles bases de données seraient les plus utiles à notre personnel de vérification.

Passons maintenant aux micro-ordinateurs. Je crois que c'est dans ce domaine que se produiront les plus grands changements et, je vois très bien des bibliothèques de logiciels centralisées; je peux voir aussi nos vérificateurs chercher et repérer des renseignements dans toutes sortes d'anciens documents: rapports, dossiers, guides, manuels, bulletins et documents de travail du BVG, rapports du GAO, guides et manuels de l'ICCA, le tout... électroniquement. Je vois notre personnel en train de suivre des cours d'informatique offerts par la direction du Perfectionnement ou des organismes externes. Je peux voir une utilisation accrue des enquêtes, de l'échantillonnage et des ensembles statistiques à partir de ces micros. Je pense que certains employés pourrons utiliser ces micros pour communiquer entre eux mais je ne vois pas un terminal à écran de visualisation sur le bureau de chacun de nos employés. C'est dans la micro-électronique que s'est produit au cours des 10 ou 12 dernières années un nombre ahurissant de découvertes importantes. La puissance des ordinateurs a apparemment été multiplée par 10 000 au cours des 14 dernières années, et on m'apprend que la calculatrice de poche de 1990 sera plus puissante que le plus gros ordinateur disponible aujourd'hui. Si cette déclaration est fondée, alors je crois qu'il serait quelque peu téméraire d'essayer de prévoir quel serait le fonctionnement électronique de notre Bureau dans un avenir lointain. Je crois qu'il nous faut utiliser la technologie actuelle afin d'améliorer notre rendement et garder notre esprit ouvert et souple au fil des années.

Dans les années à venir, le téléphone jouera aussi un rôle primordial dans nos activités quotidiennes. Grâce à notre réseau actuel, nous pouvons nous permettre des choses auxquelles nous n'aurions pas pensé il y a quelques années. Les postes et les lignes téléphoniques continueront de s'améliorer et nous continuerons de suivre l'évolution de cette technologie.

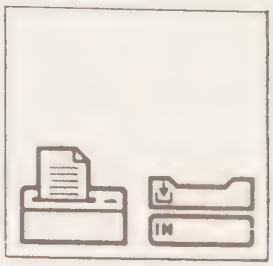
Donc, en général, bien qu'il existe de nombreux plans pour le Bureau de demain, dans certains cas vous en connaissez autant que moi.

## Mot de la fin

Enfin, j'aimerais répéter que nous ne devons pas oublier que nous sommes d'abord et avant tout des vérificateurs et que notre travail exige que nous discutions avec nos clients et nos collègues. Nous essayerons donc, grâce à la bureautique, de rendre le Bureau plus efficient et plus efficace en améliorant notre fonctionnement et nos modes de communication.

Nous avons déjà accompli beaucoup dans ce domaine, et nous proposons nous tenir en tout temps à la fine pointe du progrès.□





Voilà, à peu près, où nous en sommes aujourd'hui dans le domaine de la bureautique. À mon avis, ce n'est pas trop mal pour un bureau qui, il y a à peine cinq ans, était équipé presque uniquement de machines à écrire conventionnelles.

## L'avenir

Voyons maintenant comment nous planifions l'avenir. Bien que j'ai dit que nous avions fait du chemin depuis 5 ans, il va sans dire qu'il y a du matériel plus complet et plus avancé sur le marché et que notre organisation interne n'utilise pas nécessairement ce genre d'équipement comme il devrait l'être.

Qu'avons-nous fait, alors? Nous avons pris une décision monumentale! Nous avons changé le nom de notre comité. Le comité directeur de l'informatique est devenu le comité directeur des systèmes d'information du BVG. Si cela ne résout pas tous nos problèmes, rien n'y fera! Mais en modifiant notre nom, nous avons également fixé de nouveaux objectifs élargis pour les systèmes d'information du Bureau.

Le plus important de ceux-ci est le système visant à améliorer la qualité et l'efficience de notre travail de vérification ainsi que l'économie et l'efficience des activités professionnelles et administratives de soutien.

Cet objectif nous servant de cadre de travail, nous avons également établi le plan d'action suivant pour 1983-1984.

### Plan d'action pour 1983-1984

Fournir au BVG des systèmes d'information automatisés efficients et efficaces. Avec le comité directeur des systèmes d'information du BVG comme foyer, élaborer un plan d'ensemble et un plan opérationnel qui puissent répondre aux besoins des utilisateurs en déterminant les systèmes, le matériel et les logiciels qui s'y rattachent.

**Traitement de texte:** Déterminer la meilleure méthode de traitement de l'information automatisée pour traiter les textes pendant l'exercice courant.

**Informatique:** Déterminer si l'information produite actuellement par le système informatisé automatisé du BVG est utile dans sa forme actuelle et si elle a été préparée de façon économique et efficiente.

**Système téléphonique:** Étudier l'efficience du système actuel et ne recommander que les changements qui sont conformes au plan à long terme pour le système perfectionné de circonscription du gouvernement.

## Perspectives à long terme

Maintenant que vous connaissez les systèmes que nous possédons et les plans que nous avons élaborés pour l'avenir, je vais vous dire comment, à mon avis, la bureautique s'implantera au BVG. Je voudrais maintenant revoir cette question et dans le même ordre.

D'abord, en ce qui concerne notre système informatique MAI, je pense que les rapports d'exception remplaceront bon nombre de nos longs rapports actuels. Nous pourrions avoir directement accès à ce système, soit par un système de terminaux MAI plus complet ou par nos micros-ordinateurs de l'administration centrale et des bureaux régionaux. Dans tout système bureautique, la gestion doit être des plus efficientes et nous voulons améliorer la nôtre.

Dans le domaine du traitement de la copie, nous continuerons d'utiliser et d'acheter les meilleurs appareils possibles. D'après moi, le principal changement qu'il faudrait apporté au fonctionnement du Bureau serait d'alimenter et d'utiliser directement notre MTT centrale, possiblement grâce à un réseau Ethernet. Ainsi, les grands utilisateurs de nos MTT n'auront pas à attendre ou à faire taper ou traiter leurs textes une autre fois. Ils pourront intégrer graphiques, tableaux, etc., au poste de travail Star. Nous pouvons faire cela en ce moment et nous en questionnons la rentabilité.

Pour le travail de vérification informatisée je crois que nous pourrions ajouter des terminaux dans le Bureau afin que les équipes de vérification particulières puissent introduire directement des renseignements et en recevoir.

Notre service actuel de recherche de bases de données, qu'assure la ▷

système informatisé de recherche documentaire, qui permet un accès rapide à des bases de données bibliographiques et aux textes complets qui sont disponibles sur le marché. Nous avons conclu des contrats avec 5 importants vendeurs de bases de données qui nous fournissent plus de 200 bases de données ayant trait aux sciences sociales, aux sciences pures et aux arts.

Nos bibliothécaires, à l'aide du terminal qui se trouve à la bibliothèque, font des recherches exhaustives, selon les demandes des utilisateurs. Ces recherches documentaires portent notamment sur la comptabilité, la vérification, la gestion, le monde des affaires et l'administration publique. Au cours de ces vérifications exhaustives toutefois, il est possible d'interroger un grand nombre de bases de données pour obtenir des renseignements de base ou des détails techniques sur le mandat de l'entité vérifiée. Les renseignements demandés par l'utilisateur sont ensuite imprimés.

D'autres textes sont aussi directement disponibles: le texte intégral des articles parus dans le **Globe and Mail** depuis novembre 1977; le texte intégral des Statuts du Canada et la législation de la plupart des provinces; et le texte intégral des questions et réponses de la Chambre des communes. Il s'agit évidemment d'un outil de référence important très recherché par notre personnel de vérification.



*Liz Dowd montre aux visiteurs ce que le Star peut faire, sous l'oeil vigilant d'Halina Schofield.*

## Micro-ordinateurs

Nous avons acheté, au début, 16 micro-ordinateurs soit 10 ordinateurs particuliers Hyperion et 6 IBM. Nous nous sommes procuré ces appareils afin de permettre aux employés de l'administration centrale et à ceux des bureaux régionaux de connaître la micro-technologie et de l'utiliser. Nous n'en disposons que depuis peu et déjà ces micros ont été utilisés dans diverses situations de vérification. Ils ont servi à intégrer les états financiers d'une société de la Couronne; à vérifier un échantillon de paiements aux bénéficiaires, à mémoriser et à extraire certaines données financières se rattachant à quelques organismes et à élaborer des plans d'échantillonnage. Ils ont également été utilisés pour le traitement des textes. Il n'y a qu'un ennui; maintenant que nos employés connaissent l'ordinateur, ils sont intéressés et en réclament, mais nous n'en avons pas suffisamment pour tout le monde. Voilà pourquoi nous avons dû restreindre quelque peu leur utilisation dans certains secteurs. Alors, plusieurs personnes préfèrent ne pas utiliser les appareils plutôt que d'avoir à les céder à leurs collègues avant même d'avoir eu le temps de terminer le travail amorcé. Nous sommes à régler ce problème, je vous ferai connaître plus tard mon opinion à ce sujet.

Enfin, en plus de ces systèmes informatiques, nous possédons des photocopieurs ultramodernes, presqu'aussi perfectionnés que notre réseau téléphonique sophistiqué, des machines à écrire conventionnelles et à mémoire très perfectionnées ainsi que des micro-ordinateurs et des MTT satellites 820. ▷

soutenir les systèmes de gestion et d'affectation prioritaire des ressources (SGAPR) ainsi que les systèmes d'information de la gestion du Perfectionnement (SIGP). Ce système MAI est composé de 13 terminaux directement reliés qui recueillent et fournissent des renseignements. Nous avons récemment ajouté un terminal muni d'un logiciel à la direction de l'Administration des contrats qui permet de traiter les textes et facilite la passation de contrats et l'introduction plus efficace de données mémorisées. Le système permet à la direction de mieux contrôler les heures consacrées aux ressources et aux projets, les affectations budgétaires, de déterminer le coût des projets ainsi que le roulement d'experts-conseils et de personnes participants au programme Échanges Canada.

## Appareils de traitement de la copie

Ce travail du traitement de la copie est effectué, à l'administration centrale, sur 14 appareils Xerox 860, dont 11 se trouvent au 9e étage et 3 au 11e étage. Nous avons récemment ajouté une nouvelle dimension à notre capacité de traitement de texte: deux appareils Star Xerox 8010 reliés par un réseau local Ethernet à une imprimante au laser. Cette dernière est également liée par le câble Ethernet à plusieurs de nos machines de traitement (MTT) de texte 860. De sorte que nous disposons désormais d'un potentiel très sophistiqué et puissant pour la préparation de graphiques et l'intégration de textes. Ces récentes innovations devraient nous aider énormément dans la préparation de nos Rapports annuels. Jusqu'à récemment, nous ne possédions qu'un appareil Xerox 860 dans les régions soit à Montréal mais récemment nous en avons acheté un deuxième pour le bureau d'Edmonton. Ces appareils permettent aux bureaux régionaux de transmettre des textes à Ottawa et d'en obtenir; ce qui améliore considérablement la communication entre l'administration centrale et les régions.

On m'a dit que l'équipe du traitement de la copie de l'administration centrale était une des meilleures équipes au pays. Nous devrions tous en être très fiers; ceci est tout à l'honneur de leur gestionnaire Halina Schofield.

## Services des techniques de vérification informatisée

Comme vous le savez, notre direction de Vérification informatique a recours, dans son travail, à un service de techniques de vérification informatisées (CAAT). Environ la moitié du travail dans ce domaine est effectué par ce réseau, le reste se fait à l'aide des puissants ordinateurs des ministères, qui nous ont, jusqu'ici, été fournis gratuitement. Ce travail de la direction de Vérification informatique a connu un essor prodigieux et, au fur et à mesure que les vérificateurs en connaîtront les possibilités, ils rechercheront davantage cet aide à la vérification.

## Services de bibliothèque informatisés

Notre bibliothèque possède un ▷



*Ron Warme fait visiter le Bureau aux membres du Conseil de direction de Xerox.*

# La bureautique

## La Bureautique

*[A la conférence des gestionnaires et directeurs qui a eu lieu en août dernier à l'Université Trent de Peterborough, M. Ron Warme, sous-vérificateur general, a parle avec conviction et humour de la bureautique. Pour le bénéfice de ceux qui n'y étaient pas, nous vous présentons un condensé de ses observations, notamment son pronostic sur le Bureau de l'avenir.]*

La question de la bureautique est un sujet fascinant; ce qui est fascinant surtout ce sont les diverses interprétations que les gens lui donnent. Ce matin, je ne vous ferai point connaître ma définition personnelle mais tenterai simplement d'expliquer:

- la situation actuelle du Bureau;
- la planification que nous envisageons pour l'avenir éloigné (à long terme);
- ce à quoi pourrait ressembler l'avenir prochain (à moyen terme)

J'espère que vous serez d'accord avec moi que l'automatisation au Bureau est vraiment bien, si non vous n'avez qu'à poser des questions lors de la table ronde.

## La meilleure vérification possible

Les spécialistes nous disent qu'elle présente autant de dangers que d'avantages. Peut-être pourrons-nous éviter certains de ces dangers en ne parlant pas nécessairement de nos plans d'automatisation, mais bien de l'intention du Bureau de devenir plus efficient et plus efficace en modifiant peu à peu certains aspects de nos méthodes et activités quotidiennes.

## Le sens de l'humain

Permettez-moi d'abord de vous exposer mon point de vue. À mon avis, le travail de vérification en est un qui entraîne une relation personnelle étroite entre le client et le vérificateur et beaucoup de discussions entre les vérificateurs eux-mêmes. Donc, bien que je sois convaincu des bienfaits de la bureautique, je ne crois pas que nous devrions automatiser le Bureau au point d'oublier les gens et la réalité. La bureautique nous permet donc de communiquer facilement les uns avec les autres sans quitter nos bureaux et sans voir ceux avec lesquels nous voulons communiquer. Cela pourrait nous isoler tellement des autres que nous ne recevrions que très peu de renseignements, beaucoup moins encore que nous recevons en ce moment. Le contact social et direct avec les gens, j'y crois fermement et je n'ai pas l'intention qu'il soit éliminé par l'automatisation du Bureau. Ce serait, en effet, trop ridicule si, en perfectionnant l'appareil bureautique nous perdions de vue les objectifs de notre organisation et le monde réel dans lequel évoluent les gens que nous voulons servir.

Je ne voudrais donc pas faire cette erreur. Je crois vraiment que le Bureau pourra très bientôt formuler l'objectif à atteindre. Examinons d'abord brièvement les techniques et les appareils que nous utilisons aujourd'hui dans notre travail. J'expliquerai ensuite notre planification pour l'avenir et vous dirai mes prédictions pour les quelques prochaines années.

## Conjoncture actuelle

Parlons maintenant de la conjoncture actuelle. Le 22 juillet 1982, le Conseil de direction a approuvé la création d'un comité directeur de l'informatique dont je suis le président. Ce comité a été chargé de coordonner et d'orienter, au sein du Bureau, la mise au point et la bonne mise en oeuvre des systèmes informatiques, leur utilisation efficace et les activités qui s'y rattachent.

Je dois dire que notre comité, composé de représentants de toutes les directions générales du Bureau, a fièrement relevé ce défi qui est stimulant mais parfois aussi frustrant. C'est pourquoi plusieurs de ses décisions ou recommandations semblent plutôt pragmatiques et ne plaisent pas aux vrais puristes de la bureautique. Mais grâce à notre philosophie d'action, nous avons posé des gestes concrets; nous avons acheté du matériel, ajouté, au besoin, des horaires supplémentaires et continué à planifier l'avenir.

## Nos installations

Nous avons actuellement un système d'ordinateurs MAI. Ce système, acquis à l'origine pour soutenir le Système des rapports d'utilisation du temps et des contrats (TRACS), peut maintenant ▷

Il se rendit vite compte qu'être vendeur n'était pas son métier favori et que l'assurance ne l'intéressait pas non plus. Il trouva cependant un travail qui lui convenait mieux au Conseil canadien du Bien-être et il y travaillera pour plus de douze ans. Il se retira des affaires une deuxième fois en 1977.

Après un an de voyages avec sa femme – il refit le bilan, car il s'ennuyait. C'est alors en 1980 qu'il entra aux Services des commissionnaires et qu'il fut affecté au BVG.

Voilà les événements les plus importants de la vie de Rich – maintenant voyons quelle sorte d'homme il est? Que cache ce visage aimable et serein? Il est difficile de séparer les trois amours de sa vie: sa famille, la musique et l'histoire...les trois sont quasi inséparables. En effet, il a appris à aimer la musique dans sa famille – sa mère touchait le piano et était une musicienne accomplie. C'est elle qui l'obligea à prendre des leçons de piano et le força à pratiquer. Il accompagnait son père, qui avait une riche voix de baryton, et tous deux chantaient ensemble souvent, dans la chorale de l'église ou à l'occasion de fêtes communautaires.

Le jeune Rich jouait souvent avec Pauli Leinweber – dont le père était un ministre Luthérien doublé d'un érudit. Il se souvient encore de Madame Leinweber qui leur disait "Sei still. Papa spielt klavier" – et ils se taisaient et écoutaient les sons mélodieux qui émanaient du piano que jouait le pasteur.

Ces compagnons d'école étaient presque tous, comme Pauli, des immigrants de l'Europe centrale venus s'installer dans l'ouest canadien. Et c'est en jouant avec eux qu'il apprit l'allemand – qu'il parle encore d'ailleurs très bien.

Vers l'âge d'onze ans il reçu un héritage qui encouragea son penchant musical – il reçut en héritage d'un oncle des États-Unis un phonographe (ou Victrola) et plus de deux douzaines de microsillons d'opéra. C'est ainsi qu'il put écouter à volonté la voix de Caruso, de Galli-Curci ou de John McCormack et que se développa sa passion pour la musique.

Voulez-vous savoir comment Rich a pu réaliser un de ses grands rêves et chanter sur la scène de l'opéra Metropolitan de New York? Et bien, voici. Un jour qu'il visitait l'illustre édifice, il quitte le guide et le groupe dans lequel il se trouvait et se dirige vers la scène. Là il se met à chanter avec coeur et d'une voix puissante "O du mein hölder abendstern" de Tannhäuser et "È lucevan le stelle" de Tosca! Quel lyrisme, quelle joie, ces deux personnages étaient vraiment pour lui des héros...il réalise ainsi un rêve secret...chanter sur la scène du Met!!

Ses souvenirs des années qui ont suivi le "crash" de 1929 – les années de la dépression – sont nombreux. Tous les ans, Noël était une grande fête pour les jeunes et à Lang comme ailleurs dans l'ouest canadien, les églises locales organisaient une fête à l'hôtel de ville. L'échange de cadeaux était suivi d'un concert de Noël. On se contentait de peu ces jours-là. Rich se souvient que son plus beau cadeau avait été lorsqu'on lui avait offert vers l'âge de 10 ans, des patins. Il fallait si peu pour rendre les enfants heureux!

Afin d'augmenter sa faible allocation mensuelle, Rich jouait au billard...son talent était tel qu'il réussit à amasser suffisamment d'argent pour subvenir à ses propres besoins. Ça lui arrivait d'être l'arbitre à des joutes de hockey et de balle molle. C'est ainsi qu'il devint l'ami du fameux Père Athol Murray qui était l'entraineur des "Notre Dame Hounds" et qui a découvert et encouragé de nombreux joueurs de la

*(suite à la page 21)* ▷

# Profile

## Commissionaire Extraordinaire . . . Rich Richardson

### Commissionnaire extraordinaire

Qui est ce gentil bonhomme Rich Richardson? Pourquoi est-il connu ou aimé de tout le monde au BVG? Qu'est-ce qui fait son charme? sa courtoisie, sa bonne humeur, son érudition, son respect d'autrui? C'est tout ça et beaucoup plus. Chacun le connaît sous une différente façade – il ne parle que rarement de lui, de sa femme, de ses enfants; à l'un il parle de musique, à l'autre de politique, à un troisième d'histoire – et que dire de son "Güten Morgen, gnädige frau – Bonjour monsieur – Good morning sir" et Rich salue en souriant.

Notre ami Rich est un liseur invétéré, un amateur passionné de musique, un philosophe qui possède un sens de l'humour quelquefois déconcertant.

C'est à Lang en Saskatchewan que Rich a vu le jour et dans cette petite ville des Prairies de 500 habitants qu'il a fait ses études primaires. L'aîné de quatre enfants, il a connu la chaleur d'une famille unie au cours des années 1920. La profession de son père influença toute la famille...et pour cause...son père était marchand associé dans un magasin général qui s'appelait "Richardson and Shirra, General Merchants". C'est dans ce magasin de campagne où l'on vend de tout, que se déroula la jeunesse du jeune Rich – que de livraisons, que d'histoires il entendait autour du vieux poêle!



*Rich Richardson à son poste.*

Il passa ses examens de "senior matriculation" à Moose Jaw en pleine période de dépression. Il était, pour lui, inutile de songer à aller à l'université...il est donc entré à l'École normale pour en sortir un an plus tard,diplôme à la main. Il devint professeur dans une école au sud-ouest de Moose Jaw – année longue et pénible où il enseignait tous les sujets de la 1ère à la 9e année. Il retourna à Lang, où avec l'influence de son père, devenu le maire, il obtint le poste qu'il occupa pour les prochains 10 ans, celui de greffier de la ville.

Et puis vint la Deuxième Guerre mondiale! Ses frères et lui s'enrôlèrent dans l'aviation canadienne. Il fut cantonné à Ottawa, Trenton et Washington. C'est à Ottawa qu'il rencontra celle qui devint la compagne de sa vie, Muriel...sergent dans l'armée canadienne, section féminine.

Bientôt ils s'épousèrent et eurent deux enfants, un garçon et une fille. Après 24 ans consacrés à sa patrie, il prit sa retraite et tenta une nouvelle carrière...il était encore jeune. ▷



disposition notre volumineuse documentation sur la question des "autorisations".

## Bonne communication

Habituellement, mon Bureau communique au cours de l'année avec les vérificateurs du secteur privé qui s'occupent des sociétés de la Couronne. Nous discutons alors, avec l'associé responsable de la vérification, des points qui intéressent mon Bureau et nous lui demandons s'il a relevé des points à signaler au Parlement. Dans la plupart des cas, nous discutons de plusieurs points, de plusieurs questions ainsi que de leur importance relative. Les vérificateurs du secteur privé signalent rarement les cas de moindre importance. Il s'agit toujours de déterminer l'ordre d'importance et cela n'est pas chose facile.

Un autre problème est l'interprétation des lois. Puisqu'il existe divers textes de lois, leur interprétation peut varier selon l'individu. Il serait vraiment utile et important que le Parlement précise ce que l'on s'attend des vérificateurs, ce qu'ils doivent faire. Au cours des dernières audiences du Comité des comptes publics, il me semblait que les parlementaires désiraient voir les vérificateurs du secteur privé et du secteur public mieux remplir leur mandat de vérificateurs législatifs.

Il est évident que nous devons tous, à titre de membres d'une même profession, réagir aux changements politiques, économiques et sociaux qui créent pour nous de nouvelles obligations. Citons comme exemple le besoin d'une structure de responsabilité plus efficace, applicable aux sociétés propriété de la Couronne.

Je déclarais au Parlement, au chapitre 2 de mon Rapport annuel de 1982, que les vérificateurs avaient un rôle essentiel et constructif à jouer puisqu'ils devaient indiquer dans quelle mesure les sociétés de la Couronne rendent compte de leurs activités au gouvernement et au Parlement. La cohérence dans les techniques de travail, la collaboration et la communication entre tous les vérificateurs des sociétés de la Couronne, permettront, à mon avis, de fournir des renseignements plus fiables à la direction de ces entités, à leurs conseils d'administration ainsi qu'au gouvernement et au Parlement.

## Esprit de coopération

Je crois pouvoir dire que j'ai fait démarrer ce processus alors que j'avais le plaisir d'accueillir à Ottawa, un peu plus tôt cette année, près de 200 cadres supérieurs provenant de différents milieux qui étaient venus assister à un atelier d'une journée sur la vérification législative des sociétés propriété de la Couronne.

Je crois que cette rencontre a beaucoup enrichi les experts-comptables et les vérificateurs et a

*(suite à la page 15)* ▷



*Le contrôleur général Harry Rogers écoute attentivement les paroles que prononce le vérificateur général.*



Une des préoccupations du vérificateur quant aux "autres questions" qui devraient être signalées serait la suivante: le rapport de vérification doit-il être remis au ministre responsable ou au Parlement? Il faudrait également savoir s'il faut communiquer aussi ces renseignements au vérificateur général, surtout ceux qui portent sur les "autres questions".

Les vérificateurs des sociétés de la Couronne aimeraient sans doute avoir de meilleures normes et de meilleurs procédés de vérification, qui leur permettraient de rédiger leurs rapports sur les sociétés d'État avec une plus grande uniformité et une plus grande cohérence.

Les états financiers des sociétés d'État devraient donc servir de modèles pour la présentation des renseignements. Nous avons constaté que certaines sociétés respectent à peine les normes de présentation minimales, et le font à contrecoeur. À titre de vérificateurs de ces sociétés, nous les incitons à établir et respecter des normes de la plus haute qualité et à donner l'exemple quant à la présentation des renseignements financiers.

Que devons-nous signaler dans nos rapports?

## Point de départ

Nous avons dernièrement effectué une étude sur les sociétés de la Couronne et nous avons relevé plusieurs cas où des sociétés avaient obtenu des sommes importantes du Fonds du revenu consolidé bien avant qu'elles n'en aient eu réellement besoin. Les sociétés investissaient alors les fonds excédentaires afin d'en tirer des recettes que l'on pourrait qualifier de fortuites. Il s'agit là, du point de vue des sociétés, d'une opération commerciale avantageuse. Pour le gouvernement du Canada, toutefois, cette manière d'agir accroît le coût des emprunts et fausse l'information contenue dans les états financiers. À notre avis, le Parlement devrait être informé des cas où une société obtient des fonds grâce à une affectation de crédits bien avant qu'elle n'en ait réellement besoin et où elle se sert de ces fonds pendant de longues périodes à des fins qui n'ont pas été approuvées par le Parlement. J'ajouterais que le transfert de fonds à une société bien avant que cette dernière n'en ait vraiment besoin inquiète quelque peu le vérificateur général lorsqu'il vérifie les comptes du Canada.

## Normes communes

Les parlementaires ne sont pas satisfaits des renseignements qu'on leur fournit actuellement. Le Comité des comptes publics, par exemple, a déclaré que les normes actuelles régissant les rapports de vérification des sociétés de la Couronne étaient désuètes, peu utiles, et ressemblaient étrangement aux exigences du secteur commercial et privé. Tous ont recommandé que les vérificateurs des sociétés de la Couronne adoptent des normes cohérentes et précises en rédigeant les rapports qu'ils présentent au ministre compétent et au Parlement.

Nous devons donc tenir compte des préoccupations et des recommandations du Parlement. À titre de vérificateurs des sociétés de la Couronne nous pourrions sans doute accroître notre crédibilité auprès des parlementaires et nous pourrions mieux structurer nos rapports si nous disposions de normes communes. Il serait très utile de mettre au point des critères qui permettraient de préciser la catégorie du sujet et l'ordre d'importance et de déterminer les circonstances qui rendent un sujet susceptible d'être signalé à la société, au ministre compétent ou au Parlement.

En plus de cette absence de normes claires, précises et reconnues je concède qu'il existe certaines difficultés d'ordre pratique pour les vérificateurs du secteur privé, par exemple la question des honoraires, des relations avec le client, de leur éloignement de la scène gouvernementale et l'absence d'une méthode reconnue pour rédiger les rapports. N'hésitez pas à consulter notre Bureau pour toute question touchant les renseignements plus nombreux que doivent fournir les rapports des vérificateurs des sociétés de la Couronne. Nous mettrons volontiers à votre ▷



d'exploitation et l'évolution de la situation financière, en conformité avec les principes comptables généralement reconnus. Dans le secteur public, le vérificateur législatif externe assume, en plus des responsabilités semblables à celles du vérificateur du secteur privé, d'autres responsabilités importantes.

Compte tenu des responsabilités supplémentaires, le vérificateur législatif accorde plus d'importance aux examens visant à vérifier si les activités d'une organisation ne dépassent pas le cadre législatif établi. Dans ce contexte, il lui faut également décider s'il doit signaler "d'autres questions" qu'il a observées et il lui faut déterminer à qui il en fera rapport. L'attention plus grande que doit accorder le vérificateur législatif au respect des textes de lois et l'obligation qui est sienne de signaler "d'autres questions" rendent sa tâche plus complexe et plus vaste que celle du vérificateur du secteur privé.

## Obligation de rendre compte

Abordons la question de la diffusion de l'information:

Je cite la Loi sur l'administration financière - article 77(1) - Le vérificateur doit faire connaître, tous les ans, au ministre compétent, le résultat de son examen des comptes ainsi que des états financiers d'une corporation et il doit signaler toute autre matière qui rentre dans le cadre de son examen et qui, d'après lui, devrait être portée à l'attention du Parlement. Article 77(2) - Le vérificateur doit, de temps à autre, adresser à la corporation ou au ministre compétent les autres rapports qu'il estime nécessaires ou que le ministre compétent peut exiger. L'article 78 stipule que le vérificateur doit signaler toutes questions importantes au gouverneur en conseil, au Conseil du Trésor ou au ministre des Finances. D'après cette Loi, il est évident que les responsabilités du vérificateur d'une société de la Couronne, en ce qui a trait à la communication de l'information, dépassent de beaucoup celles du vérificateur d'une société du secteur privé. Ces responsabilités accrues incombent, bien sûr, au cabinet d'experts-comptables ou au vérificateur général lorsque l'un ou l'autre est nommé vérificateur d'une société de la Couronne.

À titre de vérificateur des comptes du Canada, je suis mandaté par le Parlement et je dois lui faire rapport. Toutefois, dans le cas des sociétés de la Couronne, les vérificateurs attitrés du secteur privé peuvent croire qu'ils n'ont à faire rapport qu'au seul conseil d'administration de la société. Ils oublient alors que le ministre responsable de la société est le représentant des véritables actionnaires, les contribuables. Il est important, bien sûr, de faire rapport à la direction, et au conseil d'administration; toutefois il ne faut pas oublier le gouvernement ni le Parlement. ▷

### Préoccupations

Ces divers points soulèvent plusieurs questions sur le sujet important qu'est l'obligation de rendre compte en milieu gouvernemental:

- La portée élargie de la vérification législative, par exemple, exige-t- elle une présentation modifiée du rapport de vérification?
- Existe-t-il des procédés satisfaisants et cohérents en ce qui a trait à la "vérification des autorisations" et au relevé des "autres questions" à signaler?
- Comment l'utilisation du travail des autres vérificateurs peut-elle s'appliquer dans le cadre de la vérification en milieu gouvernemental alors que les rôles et les responsabilités y sont différents et que, de ce fait, le mandat du premier vérificateur est habituellement plus vaste que celui du deuxième vérificateur?
- Jusqu'à quel point mon Bureau peut-il se fier? Que doit faire mon Bureau lorsqu'il juge qu'il ne peut pas utiliser les travaux du vérificateur de la société ou qu'il juge ces travaux insuffisants?

# Serrons les rangs

*Le vérificateur général adressa la parole aux membres de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) lors de la conférence annuelle de cet organisme national qui avait lieu à Ottawa le 23 septembre dernier. Un des sujets importants qu'il a traité, et qui intéresse tout autant les cabinets du secteur privé que notre Bureau, portait sur la question de la vérification des sociétés de la Couronne. Nous reproduisons ici un extrait de ce discours dans lequel M. Dye soulignait la nécessité qu'ont les vérificateurs législatifs, tant du secteur public que du secteur privé, d'améliorer l'obligation de rendre compte des sociétés et de travailler ensemble à élaborer des normes à cette fin. (Ce sujet a également fait l'objet d'un article qui a paru dans le numéro de juillet de la revue des CA.)*

## Trait d'union: la LAF

Dans le domaine de la vérification de l'administration publique, il y a un besoin urgent d'élargir la portée de la vérification et de rendre les vérifications plus rentables. Tous nous ressentons ce besoin autant les vérificateurs des cabinets particuliers que ceux de mon Bureau. C'est à nous vérificateurs de jouer!

Au cours de la première année de mon mandat, alors que j'apposais ma signature aux comptes du Canada et à son bilan de $125 milliards, je me suis demandé dans quelle mesure mon Bureau, en tant que premier vérificateur de la société de portefeuille qu'est le gouvernement du Canada, utilisait le travail des autres vérificateurs. Les réponses variaient et exprimaient les différents points de vue, les diverses conceptions et les diverses interprétations de la Loi sur l'administration financière. Celle-ci régit mon Bureau et les cabinets d'experts-comptables qui effectuent des vérifications auprès de ces organismes paragouvernementaux. En tant que vérificateur des sociétés de la Couronne, nous sommes tous assujettis à la loi. Cependant je crois que nous percevons, parfois, nos responsabilités professionnelles de manière vraiment différente.

À titre de vérificateur législatif mandaté par le Parlement, je suis d'abord le vérificateur attitré des comptes du Canada. En vertu de la Loi sur le vérificateur général, la portée de la vérification qu'effectue mon Bureau a été élargie et comprend la vérification de l'optimisation des ressources. Je suis également le vérificateur attitré d'un certain nombre de sociétés propriété de la Couronne et, mes obligations, précisées dans la Loi sur l'administration financière ou dans les lois qui régissent ces sociétés, sont les mêmes que celles des vérificateurs du secteur privé. Je dois faire rapport aux mêmes actionnaires. L'investissement du gouvernement dans les sociétés de la Couronne et dans d'autres sociétés en propriété exclusive ou partielle, constitue un élément important des états financiers du Canada. Ainsi, afin de m'acquitter de mon mandat de vérificateur des comptes du Canada, je dois obtenir des renseignements sur les sociétés de la Couronne qui sont vérifiées par les vérificateurs du secteur privé.

## Utilisation du travail d'un autre vérificateur

Cet échange de renseignements permet aux vérificateurs du secteur privé de mieux connaître la vérification législative et le travail de mon Bureau. La façon la plus rentable de procéder est habituellement d'utiliser les travaux et le rapport de vérification du vérificateur attitré de la société. Il m'arrive aussi de demander à cette dernière de me fournir les renseignements et les explications que j'estime nécessaires. Nous avons constaté que l'utilisation par le vérificateur général des travaux des vérificateurs du secteur privé pouvait être fructueuse et efficace lorsqu'il existe entre les deux vérificateurs une relation de travail harmonieuse et un respect mutuel du mandat de vérification de chacun. L'Institut canadien des comptables agréés décrit dans la section 6930 de son Manuel la manière de procéder pour utiliser, dans le secteur privé, les travaux d'un autre vérificateur. Une bonne relation de travail découlera de la connaissance et du respect des responsabilités de vérification du vérificateur général et des vérificateurs des sociétés de la Couronne.

## Obligations diverses

Dans le secteur privé, les vérifications portent surtout sur des entreprises à but lucratif et elles visent à la formulation d'une opinion sur la fidélité avec laquelle les états financiers présentent la situation financière, les résultats ▷



# Marcel Ferland

Le décès de Marcel Ferland, le 18 novembre dernier, bouleversa tout le monde. En effet, bien que nous ayons appris, très tôt après le départ de sa chère Margot au mois d'août 1983, que Marcel était lui aussi très malade, la nouvelle de sa mort causa un émoi sans pareil et une profonde tristesse à tous ses amis et collègues.

Nos pensées se portent en ce moment vers ses trois enfants André, Claude et Marie qui ont eu à subir, coup sur coup, la perte tragique de leurs parents.

Né le 19 août 1937 à St-Elzéar de Beauce, Marcel a reçu un certificat du collège de Ste-Anne de la Pocatière et un diplôme en Génie mécanique de l'Université Laval. Une fois diplômé, il fut, pendant trois ans, membre de l'Aviation royale canadienne. Associé d'abord de Dubois, Ferland, St-Hilaire, il devint par la suite associé de Peat Marwick et associés. Marcel a occupé également le poste de directeur au Bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services. Il s'est joint à notre Bureau en juin 1976 à titre de directeur général du Travail de recherche sur l'analyse du coût-efficacité. En avril 1979, Marcel fut nommé vérificateur général adjoint à la direction générale des Ministères et Organismes. Trois ans plus tard, en avril 1982, il fut nommé sous-vérificateur général à la direction générale des Opérations de vérification.

Dans un message qu'il adressait à tout le personnel, le vérificateur général Kenneth Dye rendit hommage à Marcel en disant:

> *"Marcel était unique aussi bien par la qualité de son travail que par sa riche personnalité. Il était disponible pour tous ceux qui avaient besoin de son avis ou de ses conseils. Il possédait chaleur, vivacité d'esprit et une grande amitié pour tous. Il a grandement contribué à la conduite et à la direction de notre Bureau. Je le considère comme l'un des artisans de la vérification intégrée."*

À la messe funèbre célébrée en l'église St-Alexandre de Limbour le 21 novembre, Raymond Dubois sous-vérificateur général et ami intime de Marcel prononça, au nom des nombreux parents et amis réunis en prière, ce touchant adieu:

*"J'ai cherché une expression pour décrire notre ami Marcel. J'en ai trouvé une dans la langue anglaise. 'He was a beautiful person.' Il aimait la vie, il aimait bien vivre. Il aimait rire, mais surtout il aimait faire rire les autres avec ses histoires et ses jeux de mots incessants. Sa présence semait la joie.*

*Le départ de Margot et sa propre maladie lui ont rendu les deux dernières années extrêmement difficiles. Malgré tout, il a su maintenir son sens de l'humour jusqu'à la fin. Il avait une force de caractère indéniable, comme on disait souvent, un caractère de Beauceron, de ce coin du pays dont il était si fier.*

*Même si les éléments ont eu raison de lui physiquement, son caractère indomptable n'a jamais fléchi. Cette force, cette résistance est d'ailleurs très visible chez André, Claude et Marie. Conciliant mais ferme, il savait avant tout écouter, non seulement avec les oreilles, mais avec le coeur. Il était devenu pour plusieurs un confident, une personne sur laquelle on pouvait compter. Il a été l'ami de tous, toujours prêt à aider, souvent même à ses propres dépens.*

*Gaby et moi l'avons connu au cours des quelques 20 dernières années. Durant cette période, Marcel était un confrère de travail mais avant tout un ami. Pendant vingt ans il fut un support de tous les instants, une force sur laquelle je pouvais m'appuyer. Nous avons partagé dans la joie comme dans la peine. J'en retiens de très riches souvenirs.*

*Pour moi, et j'en suis sûr pour ses enfants, ses frères et soeurs, ses amis, il n'est parti que physiquement. Il a été, il est, et demeurera toujours mon ami, notre ami à tous."*

# Aux écoutes



Noël s'approche à grands pas. Bientôt la nouvelle année s'ouvrira devant nous. Nous espérons qu'elle sera pour tous, heureuse et prospère.

L'année 1983 restera pour nous une année mémorable puisque c'est en mai dernier que notre revue a vu le jour. Il semble qu'en général la publication ait été bien reçue, malgré nos balbutiements de nouveau-né, et nos erreurs de jeunesse. Nous entrevoyons 1984 avec enthousiasme et proposons améliorer la présentation de notre revue ainsi que la qualité de nos articles; nous comptons sur votre aide.

Nous comprenons que le travail ait pû empêcher bon nombre d'entre vous de nous écrire plus tôt. Cependant, qui sait? peut-être aurons-nous le plaisir de recevoir de vos nouvelles - lettre ou article - en 1984? Nous le souhaitons de tout coeur.

Toute l'équipe des Communications vous souhaite un Joyeux Noël et une bonne, heureuse année!





Meilleurs voeux!



Desmond Janine June Diane

## La Direction du Perfectionnement

### Cours offerts en janvier

| | | |
|---|---|---|
| les 4, 11, 18 et 25 janvier | Accounting Fundamentals | (Afternoon Workshops) |
| les 5 et 6 janvier | Interviewing Skills | |
| du 16 au 20 janvier | EDP Basics (PX Level) | |
| le 24 janvier | Public Accounts Guidelines<br>Lignes directrices sur les comptes publics<br>(session bilingue) | |
| les 26 et 27 | Techniques d'entrevue | |
| les 28 et 29 janvier | Tax Seminar for CA Finalists | |

# KMD vous parle



Lorsque j'apposais récemment ma signature à l'Opinion du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada, je soulignais certaines conventions comptables utilisées par le gouvernement qui m'apparaissaient inadéquates. À mon avis, si l'on veut que les états financiers sommaires représentent fidèlement la situation, ils doivent présenter les opérations financières et les soldes conformément à leur substance.

Les états financiers sont, pour tous ceux qui décident et planifient, un outil essentiel. Ils le sont davantage alors que le Canada fait face à la conjoncture économique incertaine d'aujourd'hui. Il va sans dire que les états financiers devraient refléter aussi fidèlement que possible la situation financière: les recettes, les dépenses, le déficit et la dette.

Cependant, puisque le gouvernement fédéral insiste que les états financiers portent surtout sur le respect des lois, ceux-ci ne sont pas aussi complets ou pertinents qu'ils ne pourraient ou devraient l'être...

À titre de vérificateur général je m'efforcerai de pallier sans cesse la situation. Je suis heureux du travail qu'accomplit le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés dans ce domaine ainsi que de l'attention particulière qu'y porte le Bureau du contrôleur général. C'est pour moi une question prioritaire.

Vous trouverez mon opinion et mes observations dans le volume I des Comptes publics du Canada. J'espère qu'ils sauront renseigner tous les Canadiens intéressés. Les comptables professionnels seront sûrement intéressés aux deux points qui constituent l'opinion (la seule opinion de ce genre au Canada) et aux raisons qui ont entraîné les quatre réserves qu'elle contient.

* * * * * * * * * * * * * * * * *

Les Fêtes approchent... et, malgré que notre Bureau réunit des gens de croyances multiples, la saison des fêtes est pour nous tous une saison particulière. Je vous souhaite donc, à vous et vos familles, un Joyeux Noël et une nouvelle année remplie de joie!!

Kenneth M. Dye, fca

# Sujets




**KMD vous parle** 1

**Aux écoutes** 2

**Marcel Ferland** 3

*Hommage à notre collègue et ami*

**Serrons les rangs** 4

*Vérificateurs du secteur public et du secteur privé élaborent ensemble des normes de vérification applicables aux sociétés de la Couronne.*

**Profile** 8

*Commissaire extraordinaire: Rich Richardson*

**La Bureautique** 10

*Le Bureau de l'avenir.*

**Perspectives** 16

**De chez nous ... et d'outre-frontière**

*en primeur - Séjour en Russie*

**Déplacements** 24

**Rendez-vous** 27



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada, directeur-principal Desmond Kimmitt.

**Rédacteur français**
Janine Denis

**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty

**Coordonatrice et adjointe à la production**
Diane Ford

**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photographies**
Diane Ford
Paul Michaud

**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR

**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, et Judith Whitemarsh du traitement de la copie, Art Routliffe Paul Michaud et Steve Epps des Arts graphiques et Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur formidable coopération.

ISSN 0822-1014 Vol. 1 no. 4

# Opinions

décembre/janvier BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1983/1984

**Opinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).

**I.** ♦ **1°** Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion que l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle opinion.* V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens *verbes d'opinion*). *Faire adopter, suivre une opinion ; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jugement collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, du monde.* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Braver l'opinion.* (*VALÉRY*). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COCTEAU).

**pinion** *sb.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, *-on-*, f. stem of *opinari* think, believe; see -ION.]

. What one opines; judgement resting on grounds insufficient to complete demonstration. Subject to thing as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge, conviction,* or *certainty*; = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public,* ate ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The tatement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. Obs. ME. In *go* able estimate, esteem. Now only with neg., or with adj. as *mean* c 1592.

*n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).

Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion ; assertion que cepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, n, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir* **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens *d Faire adopter, suivre une opinion ; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jug ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du pu* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe *Braver l'opinion.* (*VALÉRY*). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (*COC*

*sb.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, *-on-*, f. stem of *opinari* think, believe; see -ION.]

opine; judgement resting on grounds insufficient to complete demonstration. Subject to ing as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge, conviction,* or *certainty*; = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public,* ate ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The tatement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. Obs. ME. In *go* able estimate, esteem. Now only with neg., or with adj. as *mean* c 1592.

CAI
AG
- 063

Government
Publications

# Opinions

February/March OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1984

**Opinion** *sb.* ME. |– (O)Fr. *opinion* – L. *opinio, -ōn-*, f. stem of *opinari* think, believe, see *-ate*.|
**I.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Distinguished from *knowledge, conviction, or certainty*, = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public judgment*; see ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice. 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. See ME. **b.** *pa* Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great*.) 1307.

**Opinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**),
◆ 1° Manière de penser, de juger; attitude de l'esprit qui tient pour vrai une assertion, admettant qu'elle esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, fiction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). [illegible] ... V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par les grammairiens « verbes d'opinion»). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ◆ *Jugement* ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur objets ou sujets. *L'opinion des autres, du public, ...*
Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe ou ... *opinion.* (VALÉRY). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (CHESTERTON).

*sb.* ME. |– (O)Fr. *opinion* – L. *opinio, -ōn-*, f. stem of *opinari* think, believe, see *-ate*.|
ne opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of ... probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge, conviction, or certainty*; ... f. **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public* ... ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement ... ent, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** ... ent by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted ... dered advice. 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. See ME. **b.** *pa* ... stimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great*.) 1507.

*n.f.* (v. 1190, lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).
... penser, de juger; attitude de l'esprit qui tient pour vrai une assertion; admettant qu'elle ... vrit (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis** ..., idée, jugement, pensée, point de vue (Cf. Manière de voir, de penser). [illegible] ... ies, croire, estimer, juger, penser, tenir (verbes appelés par les grammairiens « ... re, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ◆ *Jugement* ... pinions, de jugements de valeur sur objets ou sujets. *L'opinion des autres, du public, ...* ... ensemble, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe ou ... ON). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (CHESTERTON).

LIBRARY

1984
AUDITOR
REPORT
CANADA

# Contents






From the Corner Office 1

The Listening Post 2

Annual Report Preview 3

News from the Hill 4

**On the Record ... Eye Witness** 6

*The Auditor General testifies before the Public Accounts Committee on how he sees his Report*

**As Others See Us** 10

*A cross-section of media opinion on the 1983 annual Report*

Perspectives 16

**Home Thoughts ... from Abroad**

Comings & Goings 20

Rendezvous 25



Opinions

*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Principal**
Desmond Kimmitt

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Coordinator & Production Assistant**
Diane Ford

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Dave Hansen
Bernadette Warren

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this first 1984 issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh, Word Processing; Art Routliffe, and Paul Michaud, Graphics; and Paul Gervais, Materiel Management; and to our diligent proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood; Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014 Vol. 2 No. 1

# From the Corner Office



Much of this edition of "*Opinions*" focuses on our 1983 annual Report, which was tabled in December. I have naturally been pleased with the widespread, informed and often detailed attention which the Report has already received in Parliament, in the media and from the public at large. However, there's one kind of comment which troubles me. As a friend expressed it to me during my recent visit to British Columbia: "This is your third annual Report. Each has been hard-hitting and constructive. But I don't get the impression that the government is paying any attention. Nothing happens."

That, I believe, is a myth. Things do happen.

For example, the previous Report had, as a main focus, the issue of the accountability of Crown-owned corporations. Following the tabling of our Report, the Public Accounts Committee held fifteen public hearings related to Crown corporations. These received great attention from the press and the public. Three of the Committee's 1983 reports addressed the need for improved accountability. In December, the Speech from the Throne contained the firm commitment by the Government that "the framework for the accountability and control of federal Crown corporations will be improved...".

Action does take place.

Now, being an agent of change is not one of our objectives; but I am aware that change often occurs after we have offered our views on a subject. Two major concerns in this year's Report are the urgent need for more relevant, useful financial statements and our special study of constraints to productive management. Several signs point to the fact that the Government proposes to act quickly on both of these issues.

Our Reports do make things happen.

However, I also recognize and emphasize that the heart of my job is to *report* the issues. Others must initiate action. As I said in a recent address on those constraints to productive management:

> In the final analysis, it's up to us, as taxpayer citizens, to demand better management in the public service. As taxpayers and voters, we have to insist that our elected representatives make good management of public resources, priority number one. And we have a right to expect that the leaders in our government, the Cabinet, make a strong commitment to this cause. I have no trouble saying that the message must come from the Prime Minister on down through the Cabinet, to the deputy ministers, and to all levels of the public service.

On the morning of the tabling of our annual Report, I found on my desk the opening words of Isaiah, Chapter 53:

Who hath believed our Report ?

My trust is that this year's Report will be widely believed and swiftly and vigorously acted on. That's why Canada has an Auditor General. That's why the staff of our Office works so diligently; and why their work is so important to all Canadians.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# The Listening Post



To the Editors:

Since *Opinions* first appeared, I have been thinking of writing to *The Listening Post* on a subject dear to my heart and lungs.

Now in a sense, the Auditor General, in his forthright announcement last November, has stolen my thunder and my subject – clean air – but I am most happy that he has done so for his views and those of the Executive Committee entirely support my own (and carry considerably more weight). What Mr. Dye said in public has now given me the impetus to express my own "opinions" in writing. So here goes.

The American writer, Kurt Vonnegut, while musing about his relatives' habit of dying of cancer, noted that they also had a habit of smoking. He noted as well that Americans tended to hide their suicidal feelings about "cancer sticks" by pronouncing the funereal sounding brand name of Pall Mall as "Pell Mell". In any event, although Vonnegut and I think it is wise for everyone not to smoke, the decision is a matter of personal choice. What should not be a matter of personal choice is *where* the smoking is done.

Let me speak from personal experience on this matter and without mincing words. In my opinion, smoking should not be permitted on elevators, in meeting rooms, or in open office areas. (I would also include restaurants, hospitals, airplanes, trains and buses with which I have also had experience, but I want to concentrate first on our Office). Not only should smoking not be allowed in these areas, but the no smoking ban should be enforced.

Elevators are the best indicators of some smokers' lack of respect for other persons as well as of their disdain for rules that are not enforced. Elevators are already designated by law as non-smoking areas. Now smoking is not just the act of inhaling and exhaling the smoke. Smoking begins with the cigarette being lit and ends when the cigarette is put out. Some smokers, (and I have actually witnessed them) light up a cigarette while waiting for an elevator. They then hide the cigarette by cupping it in their hand, pretending that they are not smoking as acrid smoke fills the confines of a small elevator. If they are caught in this ruse, they become indignant. In one case where I politely suggested that a gentleman butt his cigarette while I would hold the elevator, he publicly insulted me. Personally, I am very sensitive to smoke. And so I wonder about people with allergies and asthma and others suffering from similar ailments who get caught in the elevator with the cigarette smoker.

Open office spaces are no protection for the non-smoker either. A couple of weeks ago, as I sat at my desk working, I noticed my eyes begin to tear, and my nose begin to stuff up. I realized that my space had been invaded by smoke. Some elementary detective work found the offending cigarette on the other side of my screen. Some unsubtle negotiations ended with the pleasing result of a colleague not only stopping smoking at that time but also kicking the habit.

Meeting rooms, large or small, hold the smoke and this is true even when the air appears clear. One of the most disturbing problems for the non-smoker in a smoking environment is staying clean. Having come to the office fresh, it is distressing to leave smelling like the filter of a smoked cigarette. One's clothes reek, the smell is in one's hair and skin. If smokers wish to smell like that, it's their choice. Personally, I do not understand why I should also have to smell as if I had smoked a pack of cigarettes and suffer the physical discomfort as well.

Finally, I remember hearing somewhere that air handling units in buildings are calibrated to move greater amounts of air based on an assumed percentage of smokers in the population. Moving greater amounts of air obviously costs more. I wonder. Does this mean that non-smokers must not only suffer the effects of a smoky environment but subsidize the smokers as well?

Marvin Schwartz
January 1984

GENERATION

*[To start the new year right, we are delighted to have a letter for The Listening Post. We appreciate Marvin's taking the time to give us his opinions on what has now become a hot topic in the Office. Replies and comments are welcome.]*



# Annual Report Preview

## All roads led to...

The entire head office staff joined by regional office staff, converged on the National Library early on the morning of November 25. The occasion was the Auditor General's staff briefing on our annual Report, providing a preview for all staff on the final product of a year's work – how the Report has finally come out.

The event, now an annual tradition, has a festive air as people mingle and chat over coffee and doughnuts at break-time. Indeed, it is the one occasion in the year in which staff members, except those on duty back at 240 Sparks, can meet together.

The Auditor General, as host of the event, took the opportunity to do a little year-end philosophizing. Mr. Dye commented on the great team effort needed to produce the Report and thanked all staff members who contribute, each through his or her work, to its excellence. In his opinion, this year's Report is "tough but fair" and the audit work that forms its basis is first-rate.

Mr. Dye paid particular tribute to the work of the Word Processing Group on the Report. He passed on to them the compliments of the Xerox Board of Directors who recently described our group as "the most productive Word Processing Group in North America". High praise indeed and well deserved!

Plaudits also went to the Graphics group for their excellent work in the design and graphics of the Report and, of course, to the Reports Group itself for contributing to its increasing readability and improved organization.

Even *Opinions* received some kind words from the AG though "it occasionally gets me into a little trouble in the newspapers".

Mr. Dye commented on the growing bilingualism of our Office with some 50 staff members studying French in-house. We are more and more willing and able to work together in both languages and to serve our bilingual clients. To prove the point, we dispensed with simultaneous translation at this year's annual briefing.

The AG welcomed back Ted MacNamara from the CCAF and our 1983-84 CCAF Fellows. He extended a special welcome to the group of Regional directors and managers who, having just wound up the "think-tank" of their regional conference, were attending the staff briefing for the first time as a group.

Compliments dispensed, Mr. Dye then turned to another subject, the problem of clean air in the Office. In his own words, he "lofted a balloon" on the controversial topic of smoking. Describing himself as a "reformed smoker", the AG decreed, with the full support of the Executive Committee, that henceforth "all our Office meeting rooms, including the AG's Executive Office, will be non-smoking areas". Cheers and groans greeted the announcement! But the cheers seemed clearly to represent a majority.

Desmond Kimmitt, Principal of the Communications Advisory Group, acted as Master of Ceremonies to introduce the seventeen speakers who gave summary presentations on their report chapters. Desmond kept the 3-hour production to strict time with the clarion ring of his warning bell near the end of each speaker's allotted ten minutes.

Trying to condense a year's work into this time is a demanding and valuable exercise in précis-making. "What's really important? What can I tell my listeners that they want and need to know? And how can I make it interesting and relevant for them?" These must surely be some of the questions that the speakers ponder as they prepare their remarks.

Among the popular presentations was that of Don Young on Parks Canada, treated with a light deft touch in its excellent slides, graphics and humorous comment But indeed, all speakers are to be congratulated on their succinct and well delivered presentations, enlivened by the excellent use of audio-visuals. It was a good show enjoyed and appreciated by all who attended. □

# News from the Hill

In November the Public Accounts Committee (PAC) issued its 22nd Report (the Canadair Report). It was well received by the media. The report traced the roles and responsibilities of Canadair's management, auditors, Board of Directors, and the government in approving and acquiring support for the Challenger jet. The Committee then made 13 recommendations designed to correct the problems and requested the Minister responsible for Canadair, Senator Jack Austin, to report progress back to the Committee by March 31, 1984. (See box for the main recommendations which directly involve our Office.)

Both in the House of Commons Finance Committee and the Senate, the Minister promised to present a strategic plan for the future of Canadair and de Havilland to the House of Commons in the fall of 1983; that report is now late. It will be interesting to see if the Minister makes any comment on the PAC report when he announces his plans.

## Summary Financial Statements

On November 24, the PAC called both the Auditor General and the Comptroller General to discuss the Summary Financial Statements of the Government of Canada. This meeting gave the Auditor General a chance to elaborate on the four reservations in his audit opinion, and the Comptroller General a chance to explain why the government disagreed.

**SELECTED PAC RECOMMENDATIONS**

- the Government give consideration to amending Section 77 of the FAA to require auditors of all government-controlled corporations to report to the Auditor General matters that in their opinion should be brought to the attention of Parliament;
- the Auditor General be entitled to participate on audit committees of Crown corporations and government-controlled corporations, such as Canadair, which are not audited by the Auditor General;
- When the auditors of government-controlled corporations have reported to the Auditor General matters that in their opinion should be brought to the attention of Parliament, the Auditor General be authorized to examine all relevant corporate records, auditors' reports and working papers of government-controlled corporations, such as Canadair; and
- the Auditor General be responsible for the establishment and maintenance of auditing standards for auditors of all government-controlled corporations, and to assure Parliament that such auditing standards are being complied with.

Three of the four reservations criticized the government for using inappropriate accounting policies in preparing its summary financial statements. In the Auditor General's view, government activities are reported in a fragmented manner (Reservation 2 in the Opinion), certain assets are reported at amounts in excess of their value (Reservation 3), and certain liabilities are not recorded at all (Reservation 4). As a consequence, the Auditor General believes that Canada's revenues, expenditures, assets and liabilities are not fairly reported. The government's response was that studies were being done by the Office of the Comptroller General and the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) to try to develop better accounting principles for government. The Comptroller General's study has been under way for some time; at the hearing he promised that members would see a comprehensive set of proposals by the end of this fiscal year or shortly thereafter. Until the studies are completed and widely discussed, the government plans to make no changes.

Most of the hearing centered on the reservation dealing with fragmented reporting (Reservation 2), in particular, the part dealing with special accounts and funds. The government's



position was that they are obliged to follow the laws creating these accounts and funds and report them separately. We called this an approach favouring "legal form over economic substance". Members of the Committee asked the OCG why they could not account for special accounts and funds in two ways: separately according to the legislation, and consolidated in the Summary Financial Statements. The Auditor General noted the question and agreed to table legal advice he had received indicating that this method of accounting would be possible. The Comptroller General did not think it possible but agreed to seek legal advice on the point.

The other reservation concerned the oil export charge. The government treated half the revenue as a tax collected on behalf of the producing provinces, despite the fact that it was all levied and collected under federal and not provincial legislation. In our view, the accounts should have shown the whole amount coming into Canada's revenue, and the half given back to the provinces as a budgetary expenditure by Energy, Mines and Resources (EMR). In his opening statement, the Auditor General acknowledged that this was not a major matter because the amount involved would drop significantly next year. The Comptroller General made an interesting point by saying that, in this case, the accounts had been drawn up to reflect economic reality (based on federal-provincial agreements) rather than strict legal form, and here he allowed that he had been "hoisted on his own petard". The Auditor General did not agree. In his view, the economic reality is that revenue collected under federal law belongs to Canada and should be reported as such.

So far there has been no PAC report on this meeting but the Committee will no doubt be watching the progress of the Comptroller General's study with interest.

## 1983 annual Report

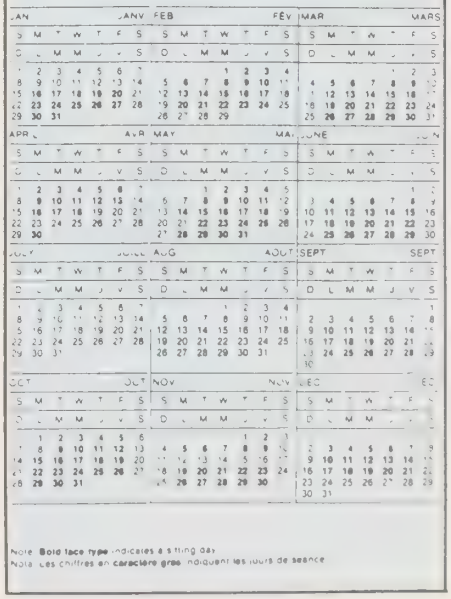
Following the tabling of the 1983 Report in the House of Commons on Monday, December 12, there was considerable interest in the media and in Parliament about some of the high-profile matters considered this year such as EMR, Canada Employment & Immigration Commission, and various audit notes regarding the Department of Public Works. The Question Period on tabling day was devoted almost entirely to questions by the Opposition about matters relating to our Report. And the next day, the Public Accounts Committee held its first public meeting on the Report. Once again, the financial statements of the Government of Canada received considerable attention. The Committee is now considering what its priorities might be for hearings in the new year.

**Bill Woodley**

## Change to the House Rules

The experimental rule changes have been extended until after the next election, with some revisions. For example, private members' business will now be dealt with during the last hour of sitting on Monday, Tuesday, Thursday and Friday, rather than all Wednesday afternoon as at present. The 1983 calendar of sitting days will be continued with the addition of a short winter break to give members some time in their ridings between Christmas and Easter. A copy of the 1984 Parliamentary calendar is given here.

PARLIAMENTARY CALENDAR
**1984**
CALENDRIER PARLEMENTAIRE



Note: **Bold face type** indicates a sitting day
Note: Les chiffres en **caractère gras** indiquent les jours de séance

# On the Record . . .

*[On December 13, the day after the tabling of the 1983 annual Report, Auditor General Kenneth M. Dye and Deputy Auditor General Raymond Dubois appeared as witnesses before the Public Accounts Committee. Mr. Dye's testimony provided a succinct summary of the Report for PAC members. Here's how the AG sees his Report and the issues it raises.]*

**The Chairman (Mr. Doug Lewis):** Ladies and gentlemen, it is 11:00 a.m. There is a quorum present, and I will proceed with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders. The committee is commencing consideration of the 1983 report of the Auditor General of Canada.

I would like formally to welcome the witnesses, Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada, and Mr. Raymond M. Dubois, Deputy Auditor General. We have all had an opportunity to review the report, although not in depth, and I know the committee wants to assess it on its own. As you are aware, it is our job to study your report and decide which areas we feel deserve concentration, and we will head into that in the new year.

I would like to ask you, Mr. Dye, to comment briefly on the Auditor General's report; specifically, I think it would be helpful to the committee if you could give us some idea of the areas in it which warrant a detailed examination by the Public Accounts committee and which emphasize the points you have been making, with the idea that we should priorize them and do something for Parliament. Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you very much, Mr. Chairman. I am very pleased to be here in a public meeting to comment to Members of Parliament about the findings of my auditors. I must say I am impressed. It is not fair for me to toot my horn, but I would certainly acknowledge that the quality of the work of this Office this year, I think, has been exceptional, and I am very pleased to associate myself with this year's report.

**Chapter 1** revisits some of the things your committee dealt with in some depth just recently with respect to financial statements. I am very pleased to see the interest by the media in discussing, or bringing to everyone's attention and following up on, my recommendations to you that economic reality should be very much evident in financial statements, rather than just trying to follow a legal form.

Again this year, I have commented on Crown corporations, and I would commend your Public Accounts committee on your Nineteenth Report and the Canadair reports. There are recurring problems in the Crown corporations – payments in advance of need, and guarantees without parliamentary approval. Those two issues – that is, the Crown corporations and the financial statements...Well, when you find those two combined, it would seem to me the sovereignty of Parliament is being threatened. I want your committee, Mr. Chairman, to take note of my concerns in those two areas.

In **Chapter 2**, we have done an interesting study this year under what we call "Constraints to Productive Management in the Public Service". I think there is some very thoughtful analysis in there made after many interviews with public servants, with private sector executives, with scholars and with members of the House; that is, members who are experienced in managing the public service.

I think the constraints chapter, with its three main findings that managers find at times that they would not get political support if they proposed expenditure reductions by cutting services or the level of service to the public, is a political constraint in productive management. Managers also find that they are overburdened with controls; there is too much bureaucratic red tape, too many forms, procedures – and that is an area of opportunity, I think, for the Parliament and government, and indeed the senior ministers, to take note of.

I think also managers find that they have few incentives and many disincentives to improve productivity.



So there is a challenge there and an opportunity to improve productive management even enough government is a complex place. I think it could be made less complex and there could be less red tape if the members of Cabinet and other policy-makers would buy into the notion that productive management is possible even though there are occasions when productive management does not produce votes.

There are three other government-wide studies: **Chapters 3, 4 and 5 on evaluation, computers and forecasting**. I do not want to take too much time at this particular meeting to deal with those, but I will bring them to the attention of your committee. They do have important messages about the process of program evaluation which your committee has taken particular interest in.

Over the years the program evaluation concepts have been maturing a bit, and although the whole process is yet fragile and maybe to some extent in its infancy, I think with the encouragement of your committee and the government we have a whole series of opportunities here to get a substitute for the private sector bottom line. I think program evaluation is going to be very useful to you Members of Parliament, and I ask you to consider the chapter.

In computers we comment that the systems tend to be maintained and a lot of effort is going into maintaining systems but there is a whole new world out there and we are not convinced that the government is ready to deal with the computers of the 1990s. It takes a long time to change direction.

Our forecasting chapter raises concerns over in the Ministry of Finance with respect to security and the documenting of their procedures.

If you go to the 11 comprehensive audits of different departments and agencies, I will just deal with five, I think, just to get through this quickly for your committee.

**Canada Employment and Immigration Commission (CEIC):** We are concerned that the quality control in Unemployment Insurance Commission (UIC) and the quality assurance processes are not adequate. We think the commission does a good job issuing cheques, but we think considerable effort is needed to deter overpayments and there may not be enough money being spent on the prevention or deterrence of fraud as opposed to the searching for overpayments.

We believe there is inadequate monitoring of job creation projects and of counselling and placement, and we are concerned that the efficiency of the Canada employment centres is not measured or recorded. We think there are weaknesses in staff planning and training.

In **Chapter 9**, the Energy, Mines and Resources (EMR) chapter, we looked at 17 of 40 programs, a very large, complex area of government activity. It suddenly mushroomed in the last several years, and it is our view that the department has coped quite well in terms of administering the National Energy Program. We did not audit the effectiveness of the program and we are not commenting on the policy, whether it is good or bad politically, but I think we make significant comments on the 17 programs as to the quality of the administration.

In terms of managing the program as opposed to just administering it in accordance with the law – it is managed in accordance with the law of Parliament – we have reservations, concerns about the monitoring. We think there is much to be done in EM & R in terms of planning and monitoring and evaluating the effects of the National Energy Program. There is much to be done. There are some good questions to be asked. I refer you to paragraph 9.125, I think it is, where there is a whole series of questions in the chapter that we believe management should be asking of themselves. They cannot answer questions, which they should be answering in my view, in terms of Canadianization and the impact of these incentives in the oil-finding processes.



So I leave with you those questions. I think the department should be addressing those questions.

The **Petrofina** thing is still with us for yet another year. We have yet to see the pre-acquisition documentation. In conversation with Mr. Hopper recently we were talking about the work they had done on post-acquisition – and three evaluations have been done which I have not yet seen. I continue to talk to Mr. Hopper. It is a frustrating exercise.

**Parks Canada**: We are concerned that decisions are taken on parks and sites without taking into consideration the future costs. With Gros Morne, for example, in Newfoundland, the decision on the cost was made but the implications of the downstream costs of maintaining the highways, the visitors' centres, etc....those very expensive issues do not seem to be taken into account when Parks Canada is planning new parks.

We are not satisfied that the statistics for attendance or of economic impact are reasonably stated. We think they are susceptible to misinterpretation. We think they need better cost information in Parks Canada to help assess the results and help set fees for visitors' services.

We think a review of town sites and revenue policy is long overdue. There is a possibility that the headquarters staff do not serve the field staff and the public as effectively as they might.

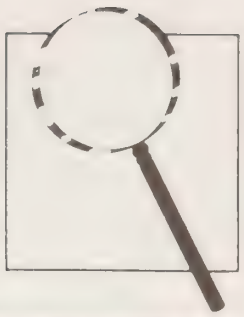
**Marine transport**: That is really a chapter on the Coast Guard. We do not think the Coast Guard has analysed the needs of mariners, and thus we think it may have missed opportunities to do its job better and to save money. We do not think the Fleet Capital Investment Plan is well founded, and because marine transportation is heavily subsidized, the department looked at cost recovery in 1981, but no policy has been implemented yet. We think if they did go for cost recovery, that would significantly influence the demand for services; for example, ice-breaking, if mariners wanted to pay for the ice-breaker in front of them.

In **Chapter 16** on **Statistics Canada**, we were impressed with the professional work and commitment by their employees to the management and the work done there. However, much remains to be done, in our view, in improving the management of the clerical staff and reviewing the classification of positions. That work is going on. I have been in touch with the Chief Statistician, and they have been very responsive to our comments. So I do not think that is one you may have an urgency for hearing, but I think your members should be aware of the chapter.

There were six other comprehensive audit chapters: the Office of the Commissioner of Official Languages; Department of Communications; Department of Labour; Secretariat of the Department of the Solicitor General; the National Library of Canada; and the Public Archives of Canada.

When I read over the findings of my auditors, I note and get alarmed by the lack of a sense of urgency. If you go through their many, many citations and instances in the report that indicate there may be a lack of a sense of urgency, I query whether the public service or the government understands that time is money; and I think a great deal of unnecessary time is wasted in getting on with projects. I have made a list. I have several pages of citations in this year's report. So noting that, after having read through all the work of my auditors, I have a long list of issues on matters where there does not seem to be a sense of urgency, issues that were addressed 11 years ago and not yet successfully dealt with. That is nonsense. We cannot afford to waste that much time when we are dealing with taxpayers dollars.

**Chapter 17** is a different type of chapter from a comprehensive audit. There we have audit observations coming out of our annual attest and compliance work. Some of it this year is coming out of our preliminary survey of the Department of Public Works. Next year we will be probably reporting to you on DPW.



We would like to bring to the attention of your committee the spending in Crown corporations in advance of need. At Devco it was not only in advance of need, it was for purposes which Parliament probably did not intend. At VIA Rail, there was significant spending in advance of need. At CN Marine we are concerned with the purchase of a ship from a shipyard. I think it was more than $60 million – I will have to look at my notes – of funds paid in advance, before the ship is even being built.

There are two **Industry, Trade and Commerce - Department of Regional Economic Expansion** (ITC-DREE) types of notes. One is the $200 motel sale – scandalous waste of public money. And the five Department of Public Works (DPW) notes, with respect to paying for space we do not need, paying prices for space that may be too high... Before the committee gets into those issues, it may well be that you would like to have a departmental response. In Chapter 17, there is no departmental response as you find in the other chapters...

Now, Mr. Chairman, that is a very brief overview. You asked what it is your committee might be able to deal with reasonably quickly. Not everything, the difficulty of a government, can be dealt with on a quick-fix basis, but you might like to look into the matters of a sense of urgency

The money paid in advance of need – I am very concerned about that because significant dollars are... [involved]. Last year we brought this to the attention of Parliament; it has happened again and I think it should stop. You might want to look at CEIC and the need to improve monitoring of job creation programs before new money is poured into those questions. At EMR, I think it is essential that monitoring commence before the programs finish. At Transport, you might want to look at the level of service to mariners, which could be possibly provided at a significantly lower cost or keep the cost the same and increase the level of service to mariners. And you may want to get into the DREE and DPW audit notes.

So I would be happy to respond to questions, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you very much, Ken. I would like to echo the comments that have been made yesterday and today about your report. I found it especially easy to read. I think that chapter on the matters of special importance and interest is something which makes it easy for every Member of Parliament to zero in on the areas that are of interest to him or her. □

## Mexico Meeting

Auditor General Kenneth Dye was recently honoured by the United Nations. An invitation was extended to him to participate in the work of an Expert Group on Public Accounting and Auditing in Developing Countries. Accompanied by Deputy Auditor General Ed Rowe, he attended a meeting of the Expert Group in Mexico City in late January.

The major topics of the Group's meeting included a review and examination of the application of accrual accounting in developing countries; the organizational, substantive, administrative and financial arrangements for a proposed International Centre for Public Accounting and Auditing; and the nature and scope of audit standards for developing countries.

The United Nations has stressed that sound public financial management systems, including public accounting and auditing, will greatly contribute towards an effective formulation, implementation and evaluation of national development programmes and activities. In view of this, the United Nations undertakes a variety of activities intended to assist developing countries in strengthening their public financial management systems.

Canada has participated in these activities over the years, and Auditor General Dye continues to support these initiatives. For highlights of this January meeting of the Group of Experts, watch for future issues of "*Opinions*". □

# As Others See Us

**A Cross-section of Media Comment on the 1983 annual Report**

*[We present a cross-section of media opinion on our annual Report. Here, in abridged form, is a selection of editorial comment which may help us, in Robert Burns' words, "to see ourselves as others see us."]*

The Journal Pioneer
Summerside, PEI

## Auditor General's Reports sensations for a day

Auditor General Kenneth Dye said that Canadian taxpayers have good reason to be nervous about how the federal government spends their money and he went on to recite a litany of financial misdeeds which set off the usual uproar in the Commons. Dye said that Ottawa's financial statements are misleading and nobody knows what the deficit actually is.

...To say that the stories of inefficiency and mismanagement are quickly forgotten is not to minimize the importance of the Auditor General's job and the significance of his Reports. He is the only official with access to government records who is independent of the government. He is appointed by Parliament and has a contract for 10 years so he has no fear of being fired if he displeases the government of the day. If his Office didn't exist there would be nobody checking on the government to keep it honest.

...The bureaucracy is now so huge that it isn't surprising if instances of inefficiency, mismanagement and stupidity occur from time to time. They should not be condoned, of course, and the government must be constantly reminded of its responsibility to run a tight ship but perfect efficiency is not likely to be found even in much smaller operations.

The Globe and Mail
Toronto, Ontario

## A disturbing assessment

The trouble with writing an editorial about the federal Auditor General's Report is that he beats us to it. Kenneth Dye's 1982-83 Report delivers a disturbing assessment of government spending which echoes former Auditor General J.J. Macdonell's famous line in 1976: "I am deeply concerned that Parliament – and indeed the government – has lost, or is close to losing, effective control of the public purse."

Mr. Dye knows his way around a metaphor. The way the government compiles its annual financial statement is equivalent to handing parliamentarians a roadmap "showing speed limits when their real need is one showing starting points and present locations." Put bluntly, the government doesn't even comply with its own stated accounting policies.

...Without an accurate understanding of the size of the deficit, how can Parliament reasonably assess the impact of its policies on inflation and interest rates? Mr. Dye's road map metaphor is astute: the country's legislators are watching the speedometer without knowing where they are or where the next bend in the road will lead.

...It would be unfair to carp about the government's activities if the bureaucracy and its political leaders showed signs that they were really coming to grips with their shortcomings, but that doesn't seem to be the case with this government. Status in Ottawa still depends more on how much money you grab and spend, and how many bodies you pack into your section, than on how efficiently you manage the tasks your people are assigned. As in past years, the Auditor General's Report is required reading for anyone interested in how the government doesn't work.

Halifax Chronicle Herald
Halifax, N.S.

## Who Knows What Lurks?

Although Canada's Auditor General must be above partisan politics himself, what he says surely is not. In fact, given the gravity and the magnitude of the message in Auditor General Kenneth Dye's annual Report to Parliament this week, Canadians would be foolhardy not to make it the hottest political topic in the nation. Politicians, one suspects, will never take Mr. Dye's medicine until the voter puts the spoon in their mouths.

Mr. Dye's Report supports nothing less than the conclusion that, in financial terms, the government of Canada is less than competent. Who knows what lurks in the heart of the Ottawa spending machine? Well, if we measure knowledge by what is reported, Mr. Dye suggests that no one knows. Not the government, not the bureaucracy, certainly not that ineffective shadow called Parliament, and least of all not the people in whose name the billions are spent without due regard for accountability...

The government pays Mr. Dye to be Parliament's professional advisor in this matter; it recognizes his competence by keeping him in the job, yet it ignores his advice year after year - paying a high annual fee of billions of dollars questionably spent and lots of political embarrassment for doing so. One has to question why.

Would it be so unthinkable simply to take the advice we've paid for and do the accounts as Mr. Dye suggests? Could the results conceivably be worse?

...The auditor's remarks are not, as Prime Minister Trudeau has unfairly suggested, nit-picking concerns of a "perfectionist". They are evidence of, in Mr. Dye's own words, "a realistic approach" to public accounting that no government has any excuse for failing to try.



Kingston Whig – Standard
Kingston, Ontario

## Auditor's Report Must Spark Anger, Cynicism and Reason

...Auditor General Kenneth Dye's Report was released Monday, with its usual list of horror stories telling how government officials failed to adequately control the public purse. By now, these annual Reports are almost routine, and there's a tendency to shrug them off cynically, with the attitude, "What else can we expect from those fools in Ottawa". At the same time, part of us, contemplating how to steer our way through the last 10 days of Christmas shopping without joining the federal government in a deficit frenzy, resists that temptation to passivity, and mixes anger with our cynicism. They waste in Ottawa in a day what many of us earn in a lifetime.

So let's get angry.

Angry about the eight-storey warehouse and waterfront property in Toronto, expropriated by the Public Works Department in 1972 for $9.4 million, which was transferred to a private developer in 1981 for $1, in a deal that requires us taxpayers to maintain the building forever to support condominiums built on top of it by the developer.

Angry about the $12 million spent by the Public Works Department for a downtown office building while it has 49,400 sq. metres of office space that is unoccupied.

Angry at the $900,000 extra it cost us to buy a press for printing government maps, because for eight years two departments – Energy, Mines and Resources and Supplies and Services – feuded over who should have the authority to purchase this plum.

Angry that the government continues to pay out millions of dollars of overpayments in unemployment insurance benefits despite measures supposed to prevent these errors.




*Tenants Anyone?*

We should be angry at the various abuses of policy discovered by the Auditor General – the departments that spend money before it is approved by Parliament or in ways not specifically authorized by legislation. Those cases may not be waste – since they may involve money we intend as a nation to spend – but they are symbolic of the careless and almost callous attitude some public officials take with our money.

We should also be angry that the government refuses to allow the Auditor General to scrutinize the books of Crown corporations and that Petro-Canada, for the second year in a row, has refused to disclose full data on its Petrofina takeover, denying the Auditor General the chance to determine if it was carried out economically.

...And we should also recognize that although small is beautiful, big is sometimes essential. Some may dream of small government, but there are few government services the public is willing to abandon. As long as we have big government, we will have big mistakes. Running a government is not like running a small store.

Besides, waste can also occur when we decline to spend money. We should also be angry at the Auditor General's revelation that federal inspectors are so overworked that industrial accidents are likely to happen. Labour officials who identify serious industrial hazards in the workplace are so overburdened they often have no time to make follow-up visits. The injuries, deaths or serious illnesses that result are also a horrendous societal waste.

So let's be angry. But let's also be reasoned. And above all, let us be thankful we have an Auditor General who ferrets out these examples of government waste, keeping government officials more careful than they would be without this important safeguard.

Harvey Schachter



The Montreal Gazette
Montreal, P.Q.

## Parliament has no control Ottawa Spending Blindly

The Treasury Board estimates tell you how much the government plans to spend in the next fiscal year. The report of the Auditor General tells you how the government spent it in the previous year.

The Auditor General is a bit like the Commissioner of Official Languages in the sense that he is not paid to hand out medals. The two officers of Parliament have something else in common, in that both observe upon how government works.

The principal task of the Commissioner of Official Languages – monitoring the quality of available services in English and French - goes to the very idea of the country. The Auditor General's watch-dog function goes to the idea of how it is run. And each has his annual Big Hit in the media on the day his annual report comes out.

. But some parts of the report are written in impenetrable and arcane jargon. In a survey of the Communications Ministry, the report refers to something called "radio spectrum management cost recovery".

Inquiries were made with the minister's office to determine the meaning of this. Evidently, it refers to radio bands, and how the fees charged to licencees are supposed to "recover the cost of the administration of the spectrum".

This is pursuant to one of the Auditor General's own recommendations in 1978 that spectrum administration be made to pay its own way. Five years down the road, the system has cost $100 million more to manage than licencees have paid in.

In a way, that's the most telling comment of all: A system recommended by the Auditor General's office fails to achieve the desired result.

Dye's job is to keep on keeping on. The Opposition's job is to keep on scoring points. The government's job is to keep on ducking the flak. All were doing so yesterday, and in that sense, the system was working as it should.

The Financial Times

## Auditor General a tolerated court jester?

The Auditor General is becoming the court jester – the tolerated fault-finder – of Ottawa.

"The Auditor General is, as he should be, a perfectionist," said Prime Minister Trudeau last week. "It is always his job to scrape and find further faults."

Thus did the government shrug off 621 pages of detailed criticism of its operations, the Auditor General's Report on the 1982-83 fiscal year.

We might as well be back in Shakespeare's time, with Kenneth Dye in cap and bells. "There is no slander in an allowed fool," wrote the Bard of Avon; "though he do nothing but rail."

... The media are partly to blame for the government's careless reception of the Auditor General's Report. ... The annual appearance of the Report is a knee-jerk story, with massive amounts of space given to "horror stories" the next day but no continuing interest. The government knows the hype is fleeting and by the end of the week, the Report will be virtually forgotten.

The Auditor General could give the media a continuing story – and move out of the role of court jester – by making reports throughout the year instead of saving up his material for a pre-Christmas splurge.

Don McGillivray

Financial Post

## Not Good Enough

If a company with publicly traded shares produced a financial report that elicited criticisms of the sort the Auditor General made with respect to the financial statements of the Government of Canada, its shareholders would justifiably be in uproar. Yet, after the initial flurry of reaction to Auditor General Kenneth Dye's 1983 Report, things have quieted down again – no doubt just as the government expected and hoped they would.

Partly this is because accounting is an esoteric subject; it's hard to stir widespread interest in which numbers should be included in what column. Also, the numbers involved in the government's accounts are so large that it's difficult for taxpayers to relate to them.

Nonetheless, Kenneth Dye's criticisms merit special attention – and concern. In the first place, it's well to remember that the Auditor General has no political axe to grind. He is appointed by the Cabinet to audit the Accounts of Canada and to report annually to the House of Commons – *not* to the government.

...So in pointing out shortcomings in the government's accounting procedures, Dye is not engaged in a political witch hunt; he is merely doing his job as defined in the Act.

...If a corporate or individual taxpayer practised such deficient accounting the tax department would have little mercy on him. Yet despite repeated criticisms by the Auditor General, the government drags its heels.

If things haven't changed, perhaps next year the Deputy Minister of Finance and Deputy Receiver General for Canada will refuse to sign the statements. But don't bet on it.

canadian council
on smoking
and health



Maclean's Magazine
Volume 96, No. 52

## The Auditor's Latest Lament

The individual parts all appear to work well, but the machine stubbornly refuses to run smoothly. That paradox of life in the federal government has proved to be Ottawa's most enduring puzzle for Kenneth Dye, the country's eighth auditor general. Since the Vancouver accountant moved to Ottawa three years ago as Parliament's financial watchdog, he has met hundreds of bright, dedicated public servants. But every year his balance sheets – and his own eyes – tell him that mismanagement and morale problems are sapping the federal bureaucracy. "I just could not stop asking the question, 'Why, with all this talent, do we keep falling short of our potential?'" he told **Maclean's** last week. The conclusion, reached in Dye's annual Report, is uncompromising: the federal government does not have the political will to cut the cost of its $89-billion operation.

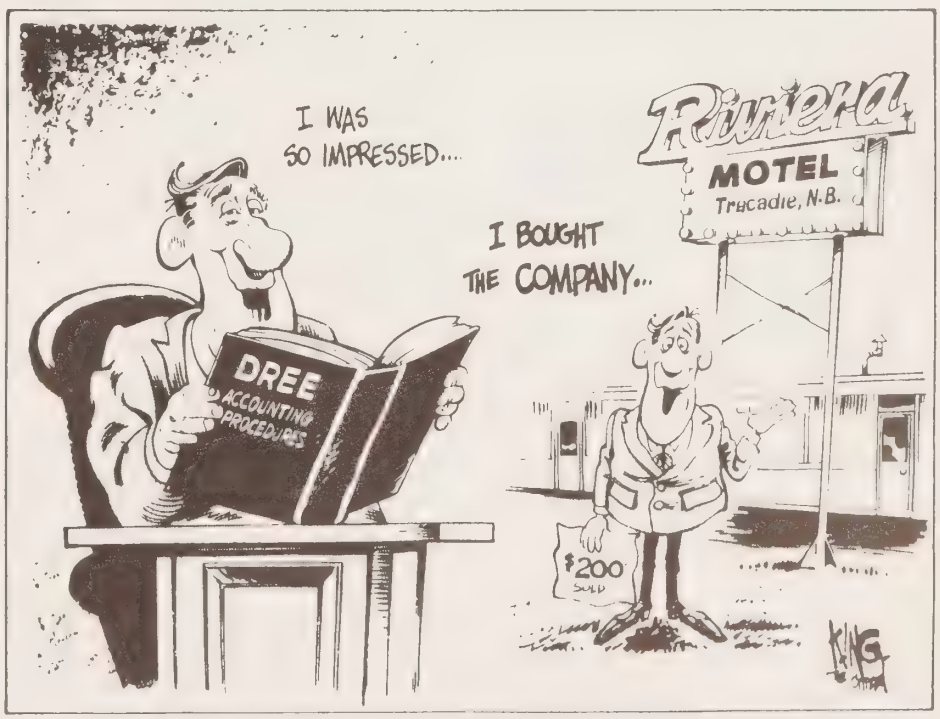
Dye's Report contained the familiar list of waste and mismanagement, but it went one step further: the auditor general tried to solve the mystery of why repeated efforts to streamline the government have all failed. That attempt started two years ago when Dye asked two Harvard public administration graduates on his staff to tackle the question. Their 34-page study, buried in the 621-page report, provides few definitive answers, but it "points the way," Dye proudly contends. "It was probably the most thorough study that has ever been done," said Richard Paton, one of its authors.

Paton and his colleague, Otto Brodtrick, reached two main conclusions. First, it is impossible to apply management practices designed for private companies to the public service because bureaucrats cannot break free of the political pressures and conflicting priorities involved in running a government. Secondly, taxpayers will only get their money's worth from the public service when the government of the day makes it clear that efficiency and management not only count but matter. And, declared Dye, Prime Minister Pierre Trudeau must deliver that message. "It has to start right at the top," he said. ...

Those unhappy facts of bureaucratic life, the authors say, are the reason that countless campaigns to improve the productivity of the public service by importing star managers from the corporate world have failed. They also contend that their study provides a warning for any tough-minded new political leader eager to slash millions of dollars from the deficit by imposing the rules of the marketplace on Ottawa. "There are no magical solutions and no villains," declared Brodtrick.

Still, their study offers several recommendations. It calls on the government to encourage, rather than penalize, an employee who works quickly and efficiently, and it suggests incentives ranging from extra pension credits to offices with windows. It also recommends that the government relax some of its procedures and regulations so that innovative managers have a chance to perform well. Finally, Dye urged the public to abandon the stereotype of all public servants as indolent, wasteful paper pushers. "I constantly meet public servants at all levels who are clearly intelligent, hard-working and imaginative," he said. The government's challenge is to get them to work together to give Canadians the service they deserve.

Carol Goar




*The Citizen, Ottawa, Ontario December 14, 1983*



The Recorder and Times
Brockville, Ontario

## Federal spender flying blind

The federal government is paying $12 million a year for space it has agreed to rent but is not ready to occupy. At the same time it is foregoing annual rent amounting to $7.7 million on space it owns or rents but for which no occupant can be found.

So what? Or, put another way, who cares? Auditor General Kenneth Dye, for one, but, after more than 15 years of value-for-money parliamentary auditing it has become obvious that concern for thrift is the property of a small minority.

...The value in auditing, in the sense in which it is carried out for Parliament, is not so much the exposure of occasional error but the identification of procedures or habits which constitute a threat to good government. And in this respect, Dye's 1983 Report has come up with a beauty. He has been able to show that the federal government has been operating and may continue to operate without a full understanding of its financial position.

...It is in no one's interest to continue this confusion. There may be disagreement between Dye and the government benches over individual items in his Report but government, as well as opposition, must have accurate financial information in order to direct national affairs. As Dye says, "there is a direct link between parliamentary awareness of the magnitude of the annual deficit and the policies they agree on."

That link has been missing – one reason why this government has gone into debt at a rate of geometrical progression.



Chronicle-Journal
Thunder Bay, Ontario

## Shocking, simply

It's getting harder to surprise people in this age of rapid advances in nearly everything.

...The annual Report of the Auditor General, for instance, became, during the mid-life of the current federal administration, a compendium of errors and boondoggles eagerly awaited by opposition parties and ordinary citizens alike. Canadians today still have good reason to be nervous about how the federal government spends their money. But the growing trend to general public complacency coupled with what Auditor General Kenneth Dye calls "political resistance" to improvements and change threaten to dilute the negative reaction that should properly follow this annual diatribe.

..."Parliamentarians are losing part of their fundamental right to be representatives of their constituents in the crucial decisions of how tax dollars are to be deployed and accounted for," he added. And that, really, is the most damning thing he has to say. The question now is whether Canadians will continue to let government accountability slide into the growing abyss of compliance, or demand something better?

The Star Phoenix
Saskatoon, Saskatchewan

## Outrageous negligence

Canadians cannot any longer tolerate the large-scale mishandling of public funds by the federal government and its agencies as revealed this week in the annual Report of Auditor General Kenneth Dye.

This latest condemnation of bookkeeping and reporting practices at the federal level indicates negligence and mismanagement that is nothing short of outrageous.




*Globe and Mail December 14, 1983*

...Somebody has to cut through this fog and bring order out of chaos. Every Cabinet Minister should be on notice right now that he or she must, in the interests of those represented, accept this responsibility. Such actions as are required to bring accountability and order into government financial practices must be taken without delay. If that means a confrontation with the upper echelons of the public service, then so be it. A housecleaning of major proportions may be the answer.

...Clearly no individual in his or her right mind would handle money like the federal government does. It's time to tell politicians and bureaucrats that the country simply will not stand for this plunder of the public purse to continue.



Cambridge Daily Reporter
Cambridge, Ontario

### Report no surprise

Auditor-General Kenneth Dye's Report issued this week outlining the waste of taxpayers' money by the federal government probably came as no surprise to most people.

It is generally believed by many people the federal government has been wasting money for many years.

Although Mr. Dye listed the usual series of financial "horror stories" of misuse of money, what worried him most is the "pervasive lack of any real sense of urgency" among politicians or bureaucrats to clean up their operations.

...The real issue, however, is what, if anything, is the government doing to correct the financial problems reported by Mr. Dye.

According to Mr. Dye's Report, the federal government has yet to take the first step in the right direction.

Winnipeg Sun
Winnipeg, Manitoba

### Auditor's Report: What's a billion?

...Unfortunately, the Auditor General's Report is often an exercise in despair, because we will never be able to hope that the government will be run at least as well as a business, when it should really be run better, or at least more scrupulously than a business.

Government has forgotten that it serves the public and not the other way around. Politicians can spend millions to advance their careers, bureaucrats can appoint themselves in luxury, and both can wallow in the perks of power with relative impunity.

There is no way we can call them to account. We can only trust them to be responsible for our money, a frightening thought.

There may have been a time when the civil service felt a sacred duty to economize and scrimp, when saving the taxpayers' money was seen as a duty. Not any more. Now it's give over and shut up.

This is the sort of thing that spawned the Magna Carta. Where's our champion today?

Windsor Star
Windsor, Ontario

### Audit: The gangrene spreads

...According to the Report submitted to Parliament this week by Auditor General Kenneth Dye, the federal government is not only paying scant attention to restraint but is keeping the books in a manner that misleads taxpayers and MPs to the tune of several billion dollars a year.

Dye charges that government accounting is not tracking what is actually happening and notes "if the gap between what is reported in the accounts and actual economic reality continues to increase, it will become more and more difficult to form judgements on the impact of the deficit and the national debt on the economy."

In other words, the Auditor General is saying that by employing its own selective methods of accounting, the federal government is able to present a subjective economic view that may be politically expedient but is becoming more and more divorced from reality.

...The money the government spends (and misspends) represents the work of every taxpayer in the land. Every time the Auditor General uncovers yet another fiscal horror story, those same taxpayers are being insulted and demeaned.

How much longer are we going to stand for it?

Moose Jaw Times – Herald
Moose Jaw, Saskatchewan

### Shocking facts emerge in Report from Auditor

...Although the annual Report of Auditor General Kenneth Dye is no more critical of the government than previous Auditor Generals' Reports, it is nevertheless shocking to the taxpaying public which has been held under stiff restraint guidelines for the past two years.

Dye says the federal government hasn't shown the political will to mount an urgent attack on wasteful spending and is denying Parliament's "fundamental right" to do the job itself.

...The report, generally, is yet another reason why Canadians from coast to coast are anxious to trek to the election polls.

Toronto Sun
Toronto, Ontario

### Major Surgery

Anyone who feared that Auditor General Kenneth Dye would be a tame pussycat can relax totally. He is not a perfectionist, as the Prime Minister said, but he is following the fearlessly outspoken tradition of his predecessors.

The importance can't be overemphasized because the Auditor General's annual Report is by far the most comprehensive picture taxpayers get of how the government is spending our money.

Each volume is laced with a few clunkers and the latest is no exception...But far more important than these juicy samples of mind-boggling maladministration, the Report is our annual reminder that the whole system of checks and balances is out of control.

Paul Hellyer

# Perspectives

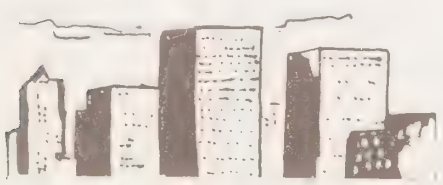
## Return to Winnipeg

*[Desmond Kimmitt, Principal of the Communications Advisory Group, is also an Anglican priest. Here he writes of events pertaining to both vocations: his return to a former parish and his visit to one of our regional offices.]*

### A Changing Scene

My visit to Winnipeg in November was a nostalgic one. I had been Rector of historic All Saints' Anglican Church in the mid-1960s. My return was to participate in the opening of the parish's 100th year; a Sunday of ceremonial services and magnificent singing – All Saints' has, arguably, the finest Anglican men's and boys' choir in all of Canada, appropriate in a city long-noted for its fine choral music.

Winnipeg has changed markedly during the last fifteen years. The development in the centre of the city with the beautiful new art gallery, conference centre, shopping and office complexes, hotels and restaurants is most attractive, while not detracting from the fine old buildings which remain. Most notable to a survivor of Winnipeg's notorious winters are the enclosed malls and overhead walkways linking the major buildings. The days when to cross a downtown street required sub-Arctic preparations are gone forever!



### Room with a View

The Regional Office of the Auditor General of Canada is in the new Lakeview Square on Carlton Street, with fine views north and east across the city. The staff of the Office numbers nine. Two were there when I dropped in on the Monday morning – Al Dickens, Principal in charge of the Winnipeg Office (and with responsibility also for the Regina Office) and secretary, Val Neyedley. The other members of the staff were out on audit assignments, with two away on courses. "Typical of our usual day," Al told me, confirming what I had already learned; that the Office is constantly busy with a spectrum of audits, including Atomic Energy of Canada, Royal Canadian Mint and (at their request) the Federal Republic of Germany's Army Base at Shilo, Manitoba.

Al and I discussed the particular issues which arise in administering offices with relatively small staffs; as well as liaison with the Ottawa Office. His staff will work on as many as 70 assignments a year related to "head office audits". These things were very much on Al's mind, as he was co-ordinating the conference involving all Regions to take place in Ottawa the following week.

On this occasion, my visit was brief; much of what we talked about will form part of the background for a series of articles on the Regional Offices which "*Opinions*" hopes to feature later this year.

### Assignment in Ethiopia

By coincidence, Al Daubaras was on a quick visit to the Office the same day I was there. Al, who has been with the Winnipeg Office during the years when it was deeply involved with the United Nations' Audit, is now on contract with the United Nations Economic Commission for Africa as Chief of the Budget and Finance Section. Based in Addis Ababa, his work will take him throughout the continent. His first impressions of Addis and Ethiopia are of "a city in a beautiful setting within a beautiful country" but beset with intractable problems as the country "completes its revolution" and deals with both the aftermath of a civil conflict and severe droughts in certain regions.

Although it's early in his assignment, Al already recognizes that the work of the Commission must be part of building the continent's own economic infrastructure, employing its own people. His own staff is all African, mainly Ethiopians, but includes people from Angola, the Cameroons, Ghana and Morocco. We talked about some of the difficulties, inconveniences and frustrations that belonged to his assignment. But, in Al's own words: "There is the other side. You know that you have a part to play in an important and ongoing piece of history. That may sound over-dramatic, but I don't think it is. Africa is enormously important. You somehow want to see the story through to the end." □



## Regional Conference

Head Office, Ottawa, was the scene of the annual Regional Conference from November 21-25. The main themes of the conference were improving communications and planning for the 1984-85 audits.

Under the able chairmanship of Al Dickens, Principal of the Winnipeg Office, the conference drew together fifteen regional representatives from our seven Regional Offices. They joined some 30 Ottawa staff members including AAGs, DAGs and Principals.

Representing the regions were: **Halifax**: Roy Gunn, Principal, and Claude Lalonde; **Montreal**: Jean-Guy Laliberté, Principal, Robert Juneau and Louise St. Laurent; **Toronto**: Henry de Souza, Principal, and Amjad Mahmood, Director; **Winnipeg-Regina**: Al Dickens, Principal, and Dave Saunders; **Edmonton**: Harold Hayes, Principal, and Gerry Kimmel; **Vancouver**: Alan Beaton, Director.



*Winnipeg's Al Dickens does paper work for the conference*

Toronto had three additional representatives in the persons of Margaret Shiu, Fred White and Gerry Van Beusekom who happened to be in Ottawa on audit assignments.

Together, the regional representatives and Directors reviewed and discussed their audit plans for 1984-85, including the important item of staffing requests – who's to be "on board" from the regions for the various audits.

The four-day agenda was very full. Here is a sampling of the many topics discussed:

- the effect of Computer Audit Services on Regional Office operations;
- possible assignments of regional staff to the Computer Audit Group;
- Professional Development opportunities for regional staff including the possibility of a professional development week in the regions.
- Regional participation in the revision of the Comprehensive Audit Manual;
- Evaluation of the effectiveness of OAG programs.

Picking up the theme of improved communications, Dave Hackett described the new automated mailing list system which we hope will keep us all in better touch.

At the final session of the conference, Auditor General Ken Dye and a think-tank of AAGs and DAGs raised office-wide issues of particular interest to the regions.

Before returning home, the Regional representatives joined the rest of the Office in attending the Office briefing session on the annual Report (November 25). It capped a week of interesting discussion and good communication. □

BVG OAG

**CINE-MIDI**

Langues officielles Official Languages

**À l'affiche**
**février/February**

| | |
|---|---|
| 08.02.84 | Le dernier saut |
| 15.02.84 | L'affaire Sloane |
| 22.02.84 | Le rejeton<br>Une terre ingrate |
| 29.02.84 | La terre est ronde |

**mars/March**

| | |
|---|---|
| 07.03.84 | J.A. Martin photographe (1re partie) |
| 14.03.84 | J.A. Martin photographe (2e partie) |
| 21.03.84 | Le soleil perdu<br>La Nahanni |
| 28.03.84 | La femme aux bottes rouges |

## Busy on the Bases

Since last August, Principal David Rattray's audit team of some 30 people have been busy on the bases. Their comprehensive audit of the Department of National Defence has taken them travelling to over 30 Canadian Forces Bases, Stations and Sites throughout Canada and in Europe. The team has been coast to coast in Canada from CFB Esquimalt at Victoria to Maritime Command in Halifax.

At the various bases, they've been following six main lines of audit enquiry as they look at (and into) planning, control and financial systems, equipment, facilities and personnel as well as automated data processing, all key areas in military organization and operation.

Work for this audit has not been confined to the bases alone; the team has also made forays into private sector establishements, visiting an aircraft manufacturing plant in the United States as well as shipyards and plants for vehicle manufacture in Canada.

As part of the exercise, David and team members Tom Hopwood, Ian Leslie, Jacques Cantin, Yvan Roger and Jim Ralston travelled in early December to Canadian Forces Europe, Headquarters and to the two Canadian Forces Bases at Lahr and Baden-Sollingen, West Germany. En route, Tom Hopwood stopped off in London for a brief visit to the UK Audit Office Evidently, it's been a busy time on base for all concerned.



*The audit team at CFB Lahr: Yvan Roger, Ian Leslie, Jacques Cantin, Dave Rattray and Captain Donovan*




*Dave Rattray – counting a Leopard's spots*

## Visitors from France

On November 1, the OAG welcomed a group of young executives from France on a visit sponsored by the National Foundation of Public Enterprises. The Foundation, created in 1969 under the patronage of the President of the Republic and the Prime Minister, is governed by a Board of Directors of Ministers, presidents or Chairmen of member corporations and academics. It is responsible for an annual mission, the funding of special studies and awards for research and innovation and information sessions to its many member corporations. Award winners join the Club Pangloss whose mission is to sustain an ongoing dialogue between public corporations and the administration on all aspects relating to the development and openess of French society. This particular international mission encompassed visits to Austria, Czechoslovakia, China, Great Britain, Italy, India and Canada.

The main purpose of the visit to our Office was to discuss control of state corporations. At the group's request, the talks touched on several aspects of existing conditions in Canadian Crown corporations. Among the subjects explored were the corporations' economic role; how their relationships with government are affected by differences in mandates (some are governed by rules of competition while others provide a public service); the relationship between the state as shareholder and the corporation; and measures which contribute to the establishment of sound management practices.

Ed Rowe and Jean-Guy Laliberté welcomed the group and led a very stimulating exchange which we hope gave our guests an insight into the operations of Canadian Crown corporations.

## Modern Banking

The Export Development Corporation (EDC) is keeping abreast of developments in modern banking technology through an agreement recently signed with Citibank, New York, to use the Citibank Cash Manager System. This electronic funds transfer system enables EDC to receive immediate notice of money deposited to its New York account and to transfer money between banks by using its own computer terminals in Ottawa. At the request of EDC's Senior Vice-President, Finance, our Office reviewed the system to determine its impact on internal control and audit trails. This review, carried out mainly by Henry de Souza and Ross Quane, helped audit team members obtain an understanding of electronic funds transfer systems which are relatively new in Canada.

### Rule 415

In addition, EDC has also recently filed a "Rule 415" Prospectus with the United States Securities and Exchange Commission (SEC) for up to $500 million US. This special type of preliminary prospectus will allow EDC to react quickly to changes in interest rates and availability of funds in the US money market. This "Rule 415" filing also allows EDC to borrow on the American market as often as it likes over two years from the date of filing (subject to the $500 milllion US maximum) without filing a preliminary prospectus for each issue. Just before the filing, two members of the audit team, John Wiersema and Frank Vanderhoven, spent three days in Washington, DC, attending a course on SEC Accounting and Reporting. They were able to put their newly acquired knowledge to immediate use.

## Off to Africa and Asia

...For six weeks in January and February are Mike McLaughlin and his audit team, Ray Foote, Antonine Campbell, Richard Brisebois, Dave Brittain and John Koros. Between them, they will criss-cross east and west Africa and south-east Asia to audit various CIDA projects. They will also meet representatives from multilateral agencies and from countries supporting development projects. Also on their itinerary are stopovers in European capitals for discussions with other aid agencies.

## Travelogue

From February 7 to April 10, Tuesday noon hours will feature our ten CCAF Fellows,each speaking on the charms of his country. So come out to Room 1130 to hear our good-will ambassadors!

# Comings & Goings

## The first 25 years are the hardest

Their collective 590 years of service rested lightly on their shoulders as 20 of our Office colleagues walked across the stage on November 25 to receive their awards for long service in the government. Held in the auditorium of the National Library, the ceremony was part of the staff briefing session on our annual Report.

Presiding over the ceremonies was Deputy Auditor General Ed Rowe. In his opening remarks, he gave a brief history of the Long Service Award Program.

"The Long Service Award Program of Treasury Board dates back to 1964 and includes a retirement certificate from the Prime Minister, a retirement medallion for employees with a minimum of 35 years service, and until 1978 included lapel pins for 25 years service. Since 1978 the lapel pins were replaced by a plaque for those employees who have completed 25 years service including service with the Canadian Armed Forces. The Office has continued to participate in the first two parts of the program.

However, the 25-year lapel pins or plaques have not been given out since 1974. We have decided that due recognition should indeed be given to our long service and valued employees. As such, the Executive Committee at its September 30, 1983 meeting agreed to reinstitute the practice of recognizing 25 years service. This morning, 20 distinguished members of our Office will be honoured with a commemorative plaque. Each bears the signature of the Auditor General Ken Dye as well as that of Prime Minister Pierre Elliott Trudeau."



*The Group: 590 collective years of service*

Receiving the awards (in ascending order of years of service) were: Laurent Lupien, Audit Operations (25); Mary Chenier, Personnel (25); Roy Gunn, Audit Operations (25); Nestor Gayowsky, Professional Services (26); Maier Zelman, Professional Services (26); Sylvia Shier, Auditor General's Staff (26); Dorothy Faulkner, Professional Services (27); Ian Buzza, Professional Services (27); Lucien Maheux, Audit Operations (27); Ron Leavitt, Audit Operations (27); Bob Bouchard, Auditor General's Staff (27); Irene Dumouchel, Comptroller's Office (30); Archie Thomson, Audit Operations (31); Bob Bonner, Personnel (seconded to Treasury Board) (31); Cyril Barrass, Professional Services (31); Ed Murphy, Audit Operations (31); Gilles Laviolette, Administrative Services, (33); Ernie Clark, Professional Services (33); Bert Loates, Administrative Services (38) and Roger Durand, Administrative Services (42).

Although Roger Durand had the highest number of years overall in government service, Ernie Clark had the highest in our Office – a total of 31 years. As Ed Rowe so nicely put it, "those years must indeed demonstrate, perseverance, determination, tolerance and, I suppose, love for the Office!" Close behind Ernie in their years at the OAG are: Ron Leavitt (27), Lucien Maheux (26), Ian Buzza (22), Archie Thomson (22), Ed Murphy (22) and Mary Chenier (20).

*(continued across page)* ▷

## Ottawa Chartered Accountants' Association

Henry de Souza, Principal in the Audit Operations Branch, has recently been elected to the Executive Committee of the Ottawa Chartered Accountants' Association and is the Chairman responsible for Career Information and the Business Game. This computerized educational program is sponsored by the Ontario Institute of Chartered Accountants for use in Ontario high scholls to encourage student interest in business and accounting courses. Henry is ably assisted in these information and educational programs by Mark Newcombe. We wish them every success in their endeavours.



*Special delivery to Peter from Larry Meyers*

## Congratulations

Congratulations to five of our students who recently passed the 1983 Final Examination of the Canadian Institute of Chartered Accountants. The four members of the Ottawa Office are Louise Green, John Rossetti, Jocelyne Champagne, Serge Roussel and René Béliveau of the Montreal Office



Congratulations to all the recipients. We hope they'll hang in there for the next twenty-five. With spring in their steps and sparkle in their eyes, they appear to be going strong, heading for the year 2000 with full steam. □

## Willey, We'll Miss You

Over 50 of Peter Willey's colleagues and friends gathered before Christmas to wish him farewell and bonne chance. Early in 1984, Peter took up his new duties as Director of Internal Audit at Canada Post.

Stew Wellman served as Master of Ceremonies for the evening. Maier Zelman was on hand to review Peter's past and provide him with a number of mementos, including a double-bell alarm clock and a grinder for special purposes. The news team of Jane Lindsay and Dave Brittain broadcast a "human interest" profile from WWMY (Willey, We'll Miss You)
On a slightly more serious note, Larry Meyers recapped Peter's accomplishments in the Office and presented Peter with an Eskimo carving as a token of esteem from his many well-wishers. Au revoir and good luck, Peter....Olé.

## Auditor in Residence

Last September, Ike Prokaska returned to the groves of academe at Carleton University. On Executive Interchange for a year, Ike is Associate Professor in the Faculty of Public Administration where he is giving various courses in finance and managerial accounting. He admits it's been hard to "get back to the books" mainly because he disagrees with most of the published texts! We hear, however, that there's standing room only at his lectures



## To the OAG Christmas Partygoers

We have examined the OAG Christmas Party for the year ended 31 December 1983. Our examination was carried out in accordance with generally accepted standards of "having a jolly good time" and included the execution of such dance steps and the conduct of general merry-making as was deemed necessary under the festive circumstances.

In our opinion, the aforementioned party presented fairly the Christmas spirit that existed among the OAG staff present on December 17th at Juliano's and the results of the good time that was enjoyed by everyone. The only qualification to this statement came from the people who had parked their cars in the restaurant's rear parking lot. We would also like to point out that an unreported "subsequent event" relating to the "going concern" for the project will result in the party being held at the same place next year

In her capacity as chief organizer, Lise Demers would like to thank everyone who worked to make this evening such a success. The co-operation of all groups made the task a labour of love.



*Dancing up a Christmas storm*



*And here comes Santa*



*With presents for good children*



## Hail and Farewell

Last October, Wayne and Gloria Cluskey gave a wine and cheese party to welcome from Tanzania, Des Mchomvu, one of our new CCAF Fellows, and to say good-bye to Khairuddin bin Jamaluddin who has now returned home to Malaysia. The Central Agencies team presented Khairuddin with an Inuit soapstone carving – a momento of happy days in Canada.



*Admiring glances for Khairuddin's gift*




## Professional Development Reminder

### February – March Course Offerings

| | |
|---|---|
| Interviewing Skills | February 6-7<br>February 20-21 |
| Program Evaluation Seminar<br>Effectiveness Audit | February 22-23<br>February 24 |
| Presentation Skills | February 27-29 |
| Writing Skills (support staff) | February 28-29 |
| Elements of Supervision (support staff) | March 5-7 |
| Rédaction de rapports | du 12 au 14 mars<br>du 27 au 29 mars |
| Communication orale<br>Oral communications | le 15 mars<br>March 22 |
| CA School of Accountancy Preparation | March 23-24 |



## Staff Movements

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: Hélène Boyer, Jennifer Wall, Anne Edge, Paul Michaud, Christine Kelly, Katherine Knox, James Murley, Bruce Sloan, Louise Beauparlant, Michael Jacino, Eileen Karam, Guy Dumas, Pierre Gougeon, Crystal Pace, Gerald Chu, Rudy Kamel, Roger Renaud, Rita Carlisle, Tim Sparrow, Mary Clennett, Annette Cleroux, Frank Coronati, Phuong Dang Thi, Nicole Desmarais, Claire Pelletier, Madeline Sharp, Parise Tremblay, Carla Westhaver and Bruce Sloan.

We say goodbye to: Harry Boyce, Raoul Cyr, Robert Cossette, John Kelly, Darlene Lavergne and Peter Willey.

Welcome back to Jane Lamb and Linda Mann.

## Deadline for Opinions

As you, our readers, are perusing this issue, we, the editors, are already gearing up for the next one. **Deadline for copy for the April issue is February 10.** Call us at the *Opinions* desk (995-3766) if you have material for the spring issue.

## BOY SCOUTS OF CANADA



At the Seventieth Annual Meeting
of the Corporation
of
Boy Scouts of Canada
at
the Skyline Hotel
Ottawa - Canada
November 18, 1983

Welcomed as
The New National Treasurer was...



SUCCESS STORY

## Errata (or Goofed Again)

The correct dates of the Winterlude Carnival are February 3-12. The dates (January 27 – February 2) given in the December/January Rendezvous Calendar are for Ice Dream, the Snow Sculpture Contest which takes place just before Winterlude opens on February 3.

And for those astute readers who noticed, here are the missing lines at the bottom of page 8 in the article Commissionaire Extraordinaire.

*Column 1: He was the only teacher and taught most subjects, mainly the three R's in Grades 1 through 9.*

*Column 2: In due course, a son and daughter were born. After twenty-four years, Rich left the RCAF.*

Our apologies to our readers and especially to Rich Richardson.

# Rendezvous

# Opinions

## February/février

| | | |
|---|---|---|
| February 3 -12 | Winterlude<br>National Capital Commission Winter Carnival | Ottawa/Hull<br>Dow's Lake Rideau Canal |
| le 3 - 12 février | Bal de neige<br>Commission de la Capitale nationale Carnaval d'hiver | lac Dow Canal Rideau |
| February 6 | University of Western Ontario School of Business Administration<br>Guest Speaker: K.M Dye | London, Ontario |
| le 6 février | Université de Western Ontario École de Business Administration<br>Conférencier: K.M. Dye | |
| February 8 | Institute of Chartered Accountants of Ontario<br>Members in the Public Sector<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Toronto, Ontario |
| le 8 février | Institut des comptables agréés de l'Ontario<br>Nos collègues du secteur public<br>Conférencier: K.M. Dye | |
| February 10 | Carleton University<br>School of Public Administration<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Ottawa, Ontario |
| le 10 février | Université Carleton | |

| | | |
|---|---|---|
| February 16 | Institute of Internal Auditors (Toronto Chapter)<br>40th Anniversary Dinner<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Toronto, Ontario |
| le 16 février | Institut des vérificateurs internes (section de Toronto)<br>Dîner de 40e anniversaire<br>Conférencier: K.M. Dye | |
| February 21 | Institute of Internal Auditors (Ottawa Chapter)<br>Seminar Topic: White Collar Crime<br>Seminar: 12 noon - 5 p.m. Reception and dinner: 5 - 9 p.m.<br>Keynote Speaker from the Department of Justice | Skyline Hotel<br>Ottawa, Ontario |
| le 21 février | Institut des vérificateurs internes (section d'Ottawa)<br>Sujet: Les crimes des "professionnels"<br>Séance de 12 à 17 heures Accueil et dîner: 17 à 21 heures<br>Conférencier: Cadre supérieur du ministère de la Justice | Hôtel Skyline<br>Ottawa, Ontario |

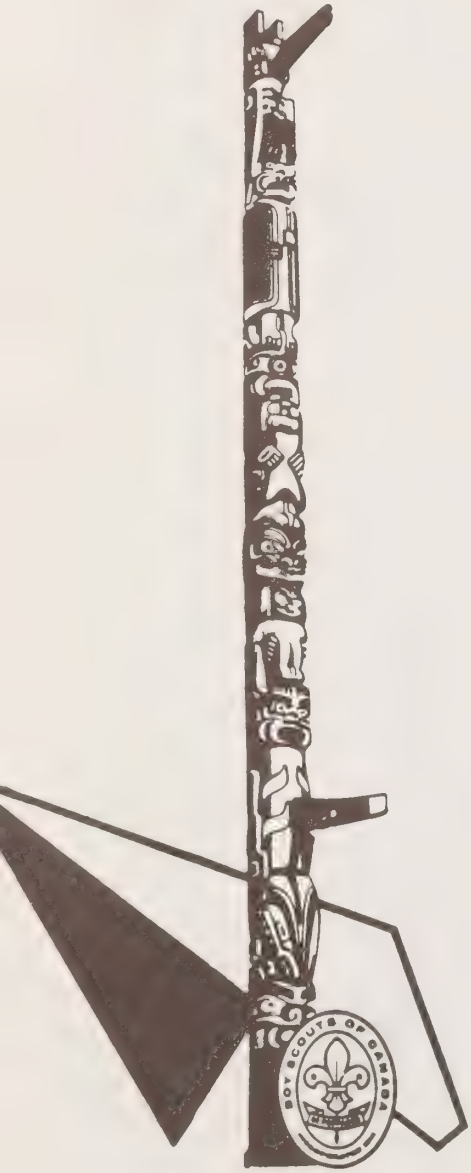
## March/mars

| | | |
|---|---|---|
| March 3 | OAG Staff Association<br>Curling Night | Rideau Curling Club<br>Ottawa, Ontario |
| le 3 mars | Association des employés du BVG<br>Soirée de "curling" | Club Rideau Curling<br>Ottawa, Ontario |
| March 7 | Data Processing Institute<br>Professional Development Week (March 5 - 9)<br>Keynote Speaker: K.M. Dye | Ottawa, Ontario |
| le 7 mars | Institut du traitement des données<br>Du 5 au 9 mars - semaine de Perfectionnement<br>Conférencier: K.M. Dye | |
| | **CGA Association (Ottawa Chapter): Professional Seminars** | |
| March 7<br>le 7 mars | Managing People<br>Gestion des ressources humaines | |
| March 7<br>le 7 mars | Municipal Capital Expenditures<br>Dépenses en immobilisations (niveau municipal) | |
| March 7 - 8<br>les 7 et 8 mars | Project Management<br>Gestion de projet | Capital Congress Centre<br>Rideau Centre, Ottawa |
| March 8<br>le 8 mars | Micro-computer Aids for Practitioners<br>Pro-logiciel à la portée des vérificateurs | |

# Rendez-vous



SCOUTS DU CANADA



Rêve de jeunesse



Nouveau Trésorier National

Nommé lors de la
70e réunion annuelle
de
L'Association des Scouts
du Canada
Qui a eu lieu à Ottawa
Le 18 novembre 1983
au Skyline Hotel

**FÉLICITATIONS !**

## Roulement du personnel

Félicitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Hélène Boyer, Jennifer Wall, Anne Edge, Paul Michaud, Christine Kelly, Katherine Knox, James Murley, Bruce Sloan, Louise Beauparlant, Michael Jacino, Eileen Karam, Guy Dumas, Pierre Gougeon, Crystal Pace, Gerald Chu, Rudy Kamel, Roger Renaud, Rita Carlisle, Tim Sparrow, Mary Clennett, Annette Cleroux, Frank Coronati, Phuong Dang Thi, Nicole Desmarais, Claire Pelletier, Madeline Sharp, Parise Tremblay, Carla Westhaver et Bruce Sloan.

Au revoir à Harry Boyce, Raoul Cyr, Robert Cossette, John Kelly, Darlene Lavergne et Peter Willey.

Nous sommes très heureux de voir de retour nos collègues Jane Lamb et Linda Mann.

## Bravo!

Félicitations spéciales aux cinq stagiaires qui ont subi avec succès les examens finals de l'Institut canadien des comptables agréés: Louise Green, John Rossetti, Jocelyne Champagne et Serge Roussel d'Ottawa et René Béliveau de Montréal.

**N'oubliez pas**
**Ciné-midi**
**tous les mercredis**



## Noël 1983 – Soirée annuelle

Nous avons examiné les festivités de la soirée de Noël du BVG pour l'année se terminant le 31 décembre 1983. Notre examen a été effectué conformément aux normes "du plaisir" généralement reconnues et a comporté par conséquent les sondages et autres techniques de danse jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, la soirée a présenté fidèlement l'esprit des fêtes tel que l'ont attesté les personnes présentes le 17 décembre 1983 chez Juliano's ainsi que les résultats du plaisir partagé par les participants, à l'exception possiblement de ceux qui ont dû stationner leur voiture dans le parc à l'arrière du restaurant. Nous faisons aussi mention d'un évènement postérieur non divulgué, à savoir que la soirée de 1984 aura lieu au même endroit, compte tenu de la "permanence de cet évènement".

L'organisatrice, Lise Demers, voudrait remercier tous ceux qui ont collaboré au succès de cette soirée. Elle a obtenu la coopération de toutes les équipes, ce qui a rendu son travail beaucoup plus agréable.



*Père Noel arrive!*



*Célébrations de Noël –*

## Cours de perfectionnement

### Offerts au cours des mois de février et mars

| | |
|---|---|
| Interviewing Skills | February 6-7<br>February 20-21 |
| Program Evaluation Seminar<br>Effectiveness Audit | February 22-23<br>February 24 |
| Presentation Skills | February 27-29 |
| Writing Skills (support staff) | February 28-29 |
| Elements of Supervision (support staff) | March 5-7 |
| Rédaction de rapports | du 12 au 14 mars<br>du 27 au 29 mars |
| Communication orale<br>Oral communications | le 15 mars<br>March 22 |
| CA School of Accountancy Preparation | March 23-24 |





*Khairuddin accepte une sculpture esquimaude*

## Départ d'un collègue

Le 16 octobre 1983, Wayne et Gloria Cluskey recevaient chez eux quelques collègues afin de dire aurevoir et souhaiter bonne chance à Khairuddin bin Jamaluddin (malaisie) et son épouse qui retournaient dans leur pays. Ils ont profité de l'occasion pour souhaiter la bienvenue à Des Mchomvu (de la Tanzanie) un des nouveaux boursiers de la FCVI. Khairuddin a rapporté avec lui une jolie sculpture esquimaude que lui ont remise ses collègues de l'équipe des agences centrales.

## Honneur académique!

Septembre dernier, Ike Prokaska reprenait le chemin de l'école...cette fois c'était l'université Carleton. Il est devenu professeur agrégé à la faculté d'administration publique de cette université où il donnera des cours en finances et en comptabilité de gestion. Il s'est adapté assez facilement à la vie académique...mais n'accepte pas les textes suggérés au programme. Il est sûrement un excellent professeur puisqu'il n'y a aucune place libre dans les cours qu'il anime. □

## Jeunes cadres français au BVG

Le Bureau recevait le 1er novembre dernier, un groupe de jeunes gestionnaires français qui venaient au Canada dans le cadre d'un programme de la Fondation nationale des entreprises publiques. Celle-ci a été créée en 1969 sous le haut patronage de Messieurs le Président de la République et le Premier Ministre. Elle est dirigée par un Conseil d'Administation composé des représentants des Ministres, Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire. Elle voit à l'organisation de la mission annuelle, au financement d'études spéciales et à la création de prix pour la recherche et les innovations, à la réalisation de sessions d'information à l'intention des fonctionnaires des entreprises membres. À l'issue de leur mission, les lauréats peuvent alors adhérer au Club Pangloss qui stimule et encourage le dialogue permanent entre les entreprises publiques et l'Administration sur tous les aspects touchant à l'évolution et à l'ouverture de la société française. Cette année, le groupe a visité l'Autriche, la Tchécoslovaquie, la Chine, l'Angleterre, l'Italie, l'Inde et le Canada.

Ils sont venus à notre Bureau afin de discuter des contrôles exercés sur les entreprises publiques. Selon leur requête, l'on a traité des sociétés de la Couronne sous plusieurs aspects. Parmi ces sujets se trouvent: le rôle économique des sociétés, les relations entre le gouvernement et les sociétés (qui diffèrent selon leur mandat respectif), les relations entre l'État agissant à titre de propriétaire ainsi que les sociétés et les conditions qui permettraient d'instaurer les principes d'une saine gestion.

Ed Rowe et Jean-Guy Laliberté accueillirent les participants et les entraînèrent dans des discussions animées; ce qui a donné à ceux qui assistaient à la réunion l'occasion de mieux connaître le fonctionnement des sociétés de la Couronne canadiennes. □



## Peter Willey

### Soirée d'adieu

Plus de 50 amis et collègues de Peter Willey se sont réunis récemment afin de lui dire au revoir et lui souhaiter bonne chance. Peter assumait, à partir de janvier, le poste de directeur de la vérification interne auprès de la nouvelle société des Postes.

Le maître de cérémonie pour la soirée était Stew Wellman.

Son collègue Maier Zelman repassa avec nous certains épisodes de la vie de Peter et lui remit quelques souvenirs soit un réveil à sonnerie et un broyeur spécial..

Les nouvellistes Jane Lindsay et Dave Brittain animèrent un programme intitulé: "Profil intéressant" du WWMY (Willey, We'll Miss You).



*Larry Meyers remet a Peter du "Courier recommandé"*

Ce fut à Larry Meyers de redonner à la soirée un ton sérieux. Il relata les hauts faits de la carrière de Peter au BVG et lui remit, en guise de souvenir, une jolie sculpture esquimaude. Peter, nous te souhaitons bonne chance et espérons te revoir bientôt. Olé. □

## Télévirement et la SEE

La Société pour l'expansion des exportations (SEE) a manifesté le désir d'être à la fine pointe de la technologie bancaire en signant récemment une entente avec la Citibank, de New York, dans le but d'utiliser le système de gestion de la trésorerie de la banque new-yorkaise. Il s'agit d'un système de télévirement qui permet à la SEE d'être avisée sans délai du dépôt d'argent dans son compte de New York et de virer des montants d'une banque à une autre en utilisant ses propres terminaux informatiques à Ottawa. À la demande du premier vice-président de la SEE, Finances, notre Bureau a effectué une étude du système pour déterminer son incidence sur les contrôles internes et les pistes de vérification. Cette étude, admirablement réalisée par MM. Henry de Souza et Ross Quane, a permis aux membres de l'équipe de vérification de bien comprendre les systèmes de télévirement qui sont relativement nouveaux au Canada.

**Règle 415**

Par ailleurs, la SEE a également présenté un prospectus en vertu de la "Règle 415" à la United States Securities and Exchange Commission (SEC) pour un montant atteignant $US 500 millions. Ce type spécial de prospectus préliminaire permettra à la SEE de réagir rapidement à la fluctuation des taux d'intérêt et à la disponibilité de fonds sur le marché monétaire des États-Unis. Il permettra également à la SEE d'emprunter sur le marché américain à volonté pendant deux ans à partir de la date du dépôt (jusqu'à concurrence des $US 500 millions) sans avoir à présenter un nouveau prospectus préliminaire pour chaque émission. Juste avant la présentation du prospectus, deux membres de l'équipe de vérification, MM. John Wiersema et Frank Vandenhoven, étaient de passage à Washington (D.C.); pendant leur séjour de 3 jours ils suivirent un cours de comptabilité offert par la SEC. Ils ont donc pu mettre en pratique les connaissances qu'ils avaient récemment acquises. □



## Opérations de vérification

### Travail acharné

Depuis le mois d'août, David Rattray et son équipe de vérification, qui comprend quelque 30 personnes, n'ont certes pas chômé. La vérification intégrée du ministère de la Défense nationale les obligeait à visiter plus de 30 bases, postes et installations des Forces canadiennes à travers le Canada et en Europe. Ses membres traversèrent le Canada depuis la base militaire d'Esquimalt à Victoria jusqu'au Quartier du Commandement maritime à Halifax.

Leur examen a porté sur six secteurs d'enquête notamment la planification, le contrôle et les finances, l'équipement, les installations et le personnel ainsi que les traitements automatisés des données; ils ont vérifié tous les domaines-clés des installations militaires et leurs exploitations.

Les travaux ne se limitaient pas aux seules bases militaires; l'équipe a dû visiter certains établissements du secteur privé dont une usine de fabrication d'avions aux États-Unis, des chantiers de construction navale et des usines de fabrication de véhicules au Canada.

Dans le cadre de cet exercice, David et certains membres de son équipe, Tom Hopwood, Ian Leslie, Jacques Cantin, Yvan Roger et Jim Ralston, se sont rendus, début décembre, au quartier général européen des Forces canadiennes et aux deux bases des Forces canadiennes à Lahr et à Baden-Sollingen, en Allemagne de l'Ouest. En route, Tom Hopwood a fait une brève escale afin de visiter le bureau de vérification du Royaume-Uni. De toute évidence, personne n'a eu le temps de se reposer! □



*L'équipe à la base militaire de Lahr: Yvan Roger, Ian Leslie, Jacques Cantin, Dave Rattray et le capitaine Donovan*

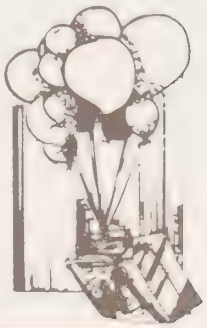
## Vérificateurs itinérants

Pendant six semaines au cours des mois de janvier et février, Mike McLaughlin et son équipe, composée de Ray Foote, Antonine Campbell, Richard Brisebois, David Brittain et John Koros seront à l'étranger. Dans le cadre de la vérification des projets de l'ACDI, ils parcourront l'Afrique de l'est a l'ouest et le sud-est de l'Asie. Ils s'entretiendront également sur les lieux avec les représentants des pays participants et ceux des agences multilatérales. Leur itinéraire prévoit des entretiens avec d'autres agences dans plusieurs villes d'Europe

## Directeur principal à l'honneur

Un directeur principal de la direction des Opérations Henry de Souza vient d'être élu au Conseil de direction de l'Association des C.A. d'Ottawa et a été nommé responsable du sous-comité sur l'Information de carrières et "Business Game". Le programme informatique éducatif "Business Game" est distribué aux écoles secondaires de la province par l'Institut des comptables agréés de l'Ontario et vise à renseigner les étudiants sur les possibilités de carrières au sein du monde des Affaires et de la comptabilité. Mark Newcombe le seconde dans ces efforts. Nous leur souhaitons bonne chance dans leurs projets. □

**N.B.** Tous les mardis, **du 7 février au 10 avril**, venez entendre nos collègues de la FCVI nous raconter leurs pays. Ces entretiens auront lieu **en la pièce 1130** de 12 à 13 heures. □



## Conférence régionale

C'est à l'Administration centrale d'Ottawa qu'a eu lieu, du 21 au 25 novembre dernier, la Conférence annuelle des directeurs régionaux. Les principaux thèmes traités portaient sur une meilleure communication et sur la planification des vérifications pour 1984-1985.

Sous l'habile direction d'Al Dickens, directeur principal au bureau de Winnipeg et président de la conférence, quinze représentants régionaux et quelque trente membres du personnel d'Ottawa (qui comprenait des VGA, des SVG et des directeurs-principaux) se réunissaient.

Les représentants des sept bureaux régionaux étaient: de Halifax: Roy Gunn, directeur principal, accompagné de Claude Lalonde; de Montréal – Jean-Guy Laliberté, directeur principal, qu'accompagnaient Robert Juneau et Louise St. Laurent; de Toronto – Henry de Souza, directeur principal et Amjad Mahmood, directeur; de Winnipeg – Regina – Al Dickens, directeur principal accompagné de Dave Saunders; d'Edmonton – Harold Hayes, directeur principal et Gerry Kimmel; de Vancouver – Alan Beaton, directeur.

Trois autres vérificateurs de Toronto: Margaret Shiu, Fred White et Gerry Van Beusekom qui se trouvaient à Ottawa dans le cadre de leur travail, assistèrent également à la conférence.

Les participants étudièrent ensemble les plans des vérifications pour l'année 1984-1985, et les discutèrent. Bien entendu ils touchèrent à la question délicate des demandes de dotation à savoir qui viendrait à l'administration centrale participer aux différentes vérifications.

L'ordre du jour de cette conférence était très chargé. Voici un aperçu des sujets traités:

- l'influence des Services de vérification informatique sur les activités des bureaux régionaux;
- l'affectation éventuelle d'employés régionaux, à la direction de la Vérification informatique;
- possibilités de perfectionnement offertes au personnel dans les régions, notamment la possibilité d'une semaine de formation professionnelle dans les régions;
- participation des régions à la révision du Manuel de vérification intégrée;
- évaluation de l'efficacité des programmes du BVG.

En parlant d'améliorer la communication, Dave Hackett a décrit au groupe le nouveau



*Al Dickens de Winnipeg prepare la conférence régionale*

système d'envoi postal automatisé qui, nous l'espérons, nous permettra de mieux communiquer

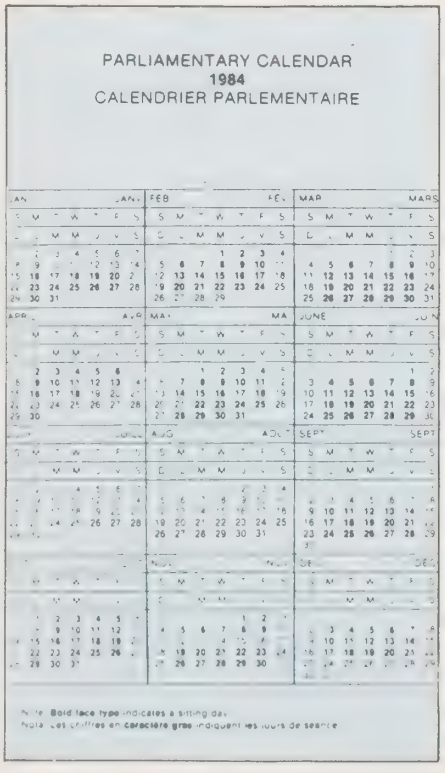
Lors de la dernière séance de la conférence, le vérificateur général Ken Dye et une équipe de chercheurs, constituée de VGA et de SVG, soulevait des questions générales qui intéressaient particulièrement les régions.

Avant de reprendre le chemin du retour, les représentants régionaux ont assisté avec les autres membres du Bureau d'Ottawa à la séance d'information sur le Rapport annuel qui avait lieu le vendredi 25 novembre en l'auditorium de la Bibliothèque nationale; ceci clôturait bien une semaine de discussions fort intéressantes et d'échanges continuels.



Comme l'a si bien dit Ed Rowe: "ces années sont sans doute le témoignage d'une persévérance, d'une détermination, d'une tolérance et (je présume) d'un attachement pour le Bureau." D'autres employés suivent Ernie de près: Ron Leavitt (27), Lucien Maheux (26), Ian Buzza (22), Archie Thomson (22), Ed Murphy (22) et Mary Chenier (20).

Félicitations à tous les récipiendaires. Nous espérons qu'ils pourront tenir encore 25 ans! Le pas léger, les yeux scintillants, ils nous apparaissent en pleine forme et déterminés à foncer vers l'an 2000. □


PARLIAMENTARY CALENDAR
1984
CALENDRIER PARLEMENTAIRE

*(suite de la page 4)*

**En vacances**

Par pur hasard, Al Daubaras faisait ce jour-là une visite éclair au bureau. Al, qui travaillait pour le bureau de Winnipeg à l'époque où celui-ci participait activement à la vérification des Nations Unies, travaille désormais à contrat auprès de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique à titre de chef de la Section du budget et des finances. En poste à Addis Ababa, son travail lui permet de visiter tout le continent. Al voit la ville d'Addis comme une ville située dans un décor somptueux à l'intérieur d'un majestueux pays qu'est l'Éthiopie; et tous deux sont affligés de problèmes difficiles alors que le pays "termine sa révolution" ses dirigeants doivent aussi bien s'occuper de l'après-guerre civile que de la grande sécheresse qui a frappé certaines régions.

Al estime qu'il est trop tôt pour discuter sa propre mission, mais admet que le travail de la Commission doit faire partie de l'infrastructure économique du continent même et doit être érigé par le peuple africain lui-même. Tout son personnel est Africain, surtout Éthiopien mais comprend cependant des citoyens de l'Angola, du Cameroun, du Ghana et du Maroc. Nous avons parlé de certains problèmes, des inquiétudes et des frustrations qui se rattachent à sa mission. Mais, dans ses propres mots: "Il y a l'envers de la médaille. L'on sait que l'on a un rôle à jouer dans un des événements importants et décisifs de l'histoire. Cela peut sembler mélodramatique, mais je ne crois pas que ça le soit. L'Afrique est un pays très important. C'est entendu que l'on veut participer au développement d'un pays et en connaître le déroulement." □

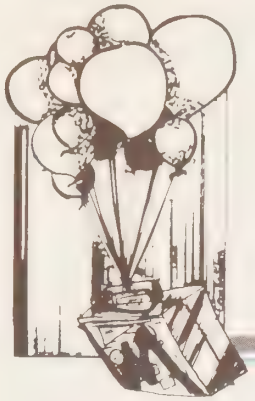
*(suite de la page 6)*

Comité devra maintenant déterminer l'ordre des priorités pour les audiences de l'an prochain.

Bill Woodley □

## Modifications aux règlements de la Chambre

Les modifications aux règlements que la Chambre a mis à l'essai seront maintenues, moyennant certaines révisions prises, jusqu'aux prochaines élections. Notons que les Affaires émanant des députés seraient étudiées pour une heure à la fin des séances du lundi, mardi, jeudi et vendredi, au lieu de la séance du mercredi après-midi, comme on le faisait jusqu'alors. On suit le calendrier établi pour 1983 tout en y ajoutant un court congé d'hiver afin de donner aux députés l'occasion de passer quelque temps, entre Noël et Pâques, dans leur circonscription. Vous trouverez ci-après le calendrier parlementaire pour 1984. □



## Après 25 ans...c'est facile

Le 25 novembre dernier, 20 de nos collègues montaient sur la scène de l'auditorium de la Bibliothèque nationale pour recevoir des mains de M. Dye lui- même leur plaque de long service: ensemble, ils représentaient 590 années de loyaux services à la Fonction publique. Cette présentation s'est déroulée dans le cadre de la séance d'information régulière sur le Rapport annuel.

Dans son allocution, le sous-vérificateur général Ed Rowe, qui présidait cette phase des cérémonies, a fait un bref historique du Programme de primes de long service.

"Le Programme de primes de long service remonte à 1964; à ce temps-là on remettait un certificat de retraite signé par le Premier ministre. Ensuite ce fut jusqu'en 1978 un médaillon de retraite que l'on décernait aux employés ayant un minimum de 35 années de service et des épingles pour ceux qui avaient 25 années de service. Depuis cette date, au lieu des épingles, on remet une plaque aux employés ayant 25 années de service (ceci comprend le service dans les Forces armées canadiennes). Le Bureau a continué de participer aux deux premiers volets du programme.

Or, depuis 1974 le Bureau n'a décerné ni épingle, ni plaque marquant 25 années de service. Nous avons décidé qu'il était temps de reconnaître les années de service de nos valeureux employés. C'est ainsi que le Conseil de direction a convenu, lors de sa réunion du 30 septembre 1983, de rétablir la pratique de récompenser les 25 années de service. Ce matin, 20 membres distingués de notre Bureau reçoivent la plaque commémorative. Chacune porte la signature du vérificateur général Kenneth Dye ainsi que celle du Premier ministre Pierre Elliott Trudeau."



*Au total: 590 annees de loyaux services*

Se sont vus conférer cet honneur (par ordre ascendant des années de service): Laurent Lupien, Opérations de vérification (25); Mary Chenier, Personnel (25); Roy Gunn, Opérations de vérification (25); Nestor Gayowsky, Services professionnels (26); Maier Zelman, Services professionnels (26); Sylvia Shier, cabinet du vérificateur général (26); Dorothy Faulkner, Services professionnels (27); Ian Buzza, Services professionnels (27); Lucien Maheux, Opérations de vérification (27); Ron Leavitt, Opérations de vérification (27); Robert Bouchard, cabinet du vérificateur général (27); Irene Dumouchel, direction du Contrôleur (30); Archie Thomson, Opérations de vérification (31); Bob Bonner, Personnel (prêté au Conseil du Trésor) (31); Cyril Barrass, Services professionnels (31); Ed Murphy, Opérations de vérification (31); Gilles Laviolette, Services administratifs (33); Ernie Clark, Services professionnels (33); Bert Loates, Services administratifs (38) et Roger Durand, Services administratifs (42).

Bien que Roger Durand ait travaillé le plus grand nombre d'années à la fonction publique, Ernie Clark, lui, a travaillé le plus longtemps au BVG soit 31 ans. ▷



Le vérificateur met aussi le doigt sur une épreuve de force inutile et coûteuse entre le ministère de l'Energie et celui des Approvissionnements sur des travaux d'impression. Sept ans et $900,000 plus tard, le Conseil du trésor tranchait en faveur de l'Energie.

M. Dye critique vertement Ottawa pour les lenteurs qu'il admet tant pour l'application que pour l'évaluation des ses programmes. Ainsi on n'a prévu évaluer un programme d'encouragement au secteur privé du Programme national de l'energie qu'en 1986, moment où les données recueillies seront devenues inutiles. Le PNE devrait faire l'objet d'un contrôle beaucoup plus serré sur le plan de realisations, constate le verificateur. Un organisme comme Parc Canada laisse pourrir des problèmes qu'il a depuis longtemps identifiés, souligne le Rapport. ...
M. Dye ne cache pas aussi ses inquiétudes face au fait qu'Ottawa semble hésitant à négocier le "virage technologique" et à prendre en main les techniques informatiques. En matière d'ordinateurs le gouvernement se cantonne à entretenir des systèmes conventionnels et risque de se retrouver "très loin en arrière du secteur privé", position d'autant plus fâcheuse qu'on fera probablement face a une grave pénurie de personnel qualifié dans ce secteur.

L'an dernier le vérificateur général avait sonné l'alarme devant l'emprise galopante et incontrôlée des sociétés de la Couronne sur l'argent des contribuables. Cette année, M. Dye revient à ses cibles de prédilection et ne manque pas d'écorcher plusieurs ministères.

Depuis plus de trois ans la Gendarmerie royale signale que le ministère des Finances a de serieuses difficultés a assurer le secret autour de ses données. Le ministre Lalonde devrait prendre des mesures supplémentaires pour que les anciens employés du ministère ne puissent avoir acces aux renseignements confidentiels du système informatique des Finances. "Une personne qui disposerait d'un terminal compatible a l'exterieur pourrait avoir accès aux plus recentes previsions du ministère des Finances," affirme M. Dye, qui ne cache pas que de telles informations pourraient avoir des répercussions sur le marché financier.

Aux Communications, M. Dye constate que le programme des Arts et Culture saupoudre les subventions sans avoir d'objectifs et de mandat clairs, et que le fleuron de la technologie canadienne, le programme de vidéotextes Télidon, vogue depuis quatre ans de révision en révision et ne sera évalué qu'en mars prochain après avoir englouti près de $60 millions.

Quant à la Commision d'assurance-chômage, si elle réussit dans l'ensemble à récupérer les sommes versées en trop, elle ne met pas l'accent sur une action préventive, se condamnant à constamment chercher les fraudeurs.

L'Energie n'échappe pas aux critiques de M. Dye. Le ministère de Jean Chrétien manque de poigne sur plusieurs programmes émanant du Programme national de l'énergie. Le programme de remplacement du pétrole ($153 millions l'an dernier) a des objectifs vagues et son évaluation laisse à desirer.

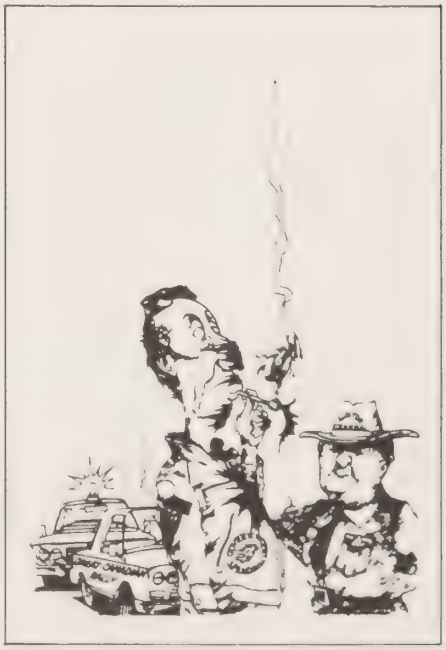
Mais c'est l'initiative de subventionner l'isolation thermique des résidences qui recevra les flèches les plus acerbes de M. Dye. Lancé en 1977, le programme d'isolation devait durer sept ans et coûter $1,3 milliard. Ce projet de verser des subventions allant jusqu'à $500 aux contribuables qui posent de l'isolant "aurait pu avoir de meilleurs résultats".

"La surveillance était insuffisante et les mesures correctrices sporadiques et souvent inefficaces", affirme M. Dye. Ottawa a un moment tenté de récupérer des subventions pour ses installations qui ne répondaient pas aux normes, mais a dû battre en retraite. On constate une marge d'erreur allant jusqu'à 25 pour cent dans les debours.

Mais Parc Canada décrochera cette année la palme parmi les organismes mis au banc par le verificateur. Dressant le bilan des activités de l'organisme depuis le début des années 1970, M. Dye conclut que Parc Canada avaint souvent acheté et aménagé de nouveaux parcs et lieux historiques sans tenir compte suffisamment de l'ensemble des coûts. Ainsi, Parc Canada n'avait pas donné de renseignements suffisants au gouvernement quand il avait créé le parc de Gros-Marne en 1973, au coût de $130 millions.

Parc Canada a aussi acheté en 1975 une partie des bâtiments de Bear Creek, près de Dawson City, afain de les restaurer. Otttawa a payé $225,000 pour des édifices qui n'ont servi depuis qu d'entrepôts. Parc Canada, toujours, n'a même pas appliqué ses propres normés quant à l'utilisation des eaux usées, attendant qu'une épidémie se déclenche à Banff, négligence qui a coçuté $4.5 millions à réparer. "Nous avons constaté que Parc Canada ne possède pas de renseignements sur son propre rendement", affire M. Dye, qui indique que, sans mandat précis, l'organisme est pratiquement laissé à lui-même.

Denis Lessard
Correspondant à Ottawa



*The Globe & Mail, le 14 decembre 1983*



## La Presse

### Du gaspillage au malaise financier

Le vérificateur général du Canada a une tâche bien ingrate. Année après année, il publie son Rapport sur les finances fédérales sans avoir la satisfaction de voir le Parlement le prendre vraiment au sérieux et débattre des moyens de prévenir le gaspillage qui y est dénoncé. Il faudrait, en effet, que le Parlement envisage d'exercer un contrôle plus serré sur les finances fédérales et de le faire de façon continue.

On comprend que le gouvernement, qui se débat avec les problèmes du jour et prépare le budget du lendemain, n'ait ni le temps ni le goût de se pencher avec minutie sur un Rapport où l'opposition fait de son mieux afin de déterrer de vieux os. Le gouvernement est sans doute conscient des bévues qui ont été faites dans le passé et il cherche à ne pas les répéter, du moins peut-on l'espérer.

Le Rapport de M. Kenneth Dye souligne que le problème du gaspillage est davantage une question de volonté politique que de compétence administrative. Il est, en effet, trop facile de monter en épingle l'histoire du motel vendu par le gouvernment pour $200 et qui a sitôt été revendu pour $75,000 et d'en conclure que les fonctionnaires sont des incapables. M. Dye estime, au contraire, que les fonctionnaires sont intelligents, imaginatifs et travailleurs.

Si le travail de ces fonctionnaires laisse tellement à désirer, il faut croire qu'il y a quelque chose qui n'est pas "catholique" est détraqué dans le système. M. Dye a poussé son analyse très loin. Il constate que les systèmes de gestion et de contrôle financier réclamés avec insistance par son prédécesseur et par lui-même consomment une partie importante du temps et de l'énergie des gestionnaires. A moins que le vérificateur général ne se trompe lourdement, il faut chercher ailleurs les causes du gaspillage que dans le manque de conscience professionnelle des fonctionnaires.

M. Dye estime que le gouvernement n'a pas montré la volonté politique de réduire la gaspillage et qu'il empêche le Parlement de surveiller adéquatement ses dépenses. Quant aux sociétés de la Couronne, il revient à la charge et réclame un contrôle plus strict par le Parlement.

Il semble donc que le gaspillage ait son origine en grande partie avant même que les crédits ne soient votés par le Parlement. Cela n'a rien de surprenant si l'on considère que le budget est presenté sous une forme indigeste après avoir été élaboré dans le secret. On ne saurait trouver meilleur moyen pour esquiver un débat fouillé au Parlement. On perd aussi l'occasion d'avoir un échange de vues entre fonctionnaires et députés avant que les projets ne soient figés dans leur forme définitive.

L'abolition du secret du budget, sauf dans les cas où il est manifestement nécessaire, aurait deux avantages. Elle permettrait de présenter au Parlement des projets mieux conçus et mieux adaptés à la réalité, d'une part, et elle donnerait une vue d'ensemble aux fonctionnaires charges de les mettre en pratique, de l'autre.

Une procedure budgetaire plus ouverte n'est qu'une des solutions au problème du gaspillage. Elle répondrait néanmoins aux questions soulevées par le Rapport du vérificateur général qui se préoccupe moins de la foule de petits détails que d'un malaise général au sujet de la gestion des finances federales.

Frederic Wagniere

## Le Nouvelliste – Trois Rivières

### Les considérations politiques l'emportent sur les principes d'une saine gestion

Le gouvernement fédéral se fie davantage à l'opinion publique et aux considerations politiques qu'aux règles de la gestion administrative pour piloter le gigantesque appareil administratif, affirme le vérificateur général du pays, M. Kenneth Dye.

Dans son dernier Rapport annuel, déposé hier aux Communes, le chien de garde de l'administration fédérale y va de troublantes déclarations sur la priorité des objectifs politiques dans les décisions gouvernementales.

Comme à chaque année, le Rapport de M. Dye fourmille de cas où l'argent des contribuables a été mal utilisé. Mais cette année c'est sur le caractère improductif de la Fonction publique que le vérificateur a choisi d'attacher le grelot.

Pour M. Dye, des "priorités politiques ont des répercussions importantes sur la gestion productive" à Ottawa. Le gouvernement fédéral cherche davantage a gagner l'appui du public et la rentabilite politique est dans bien des cas le seul critiere retenu pour la mise en place d'initiatives gouvernementales. "Les politiciens ne sont pas trop intéresses à prendre des décisions en ce qui a trait à la rentabilité reelle," affirme un fonctionnaire interrogé par l'équipe du vérificateur. "Ce qui compte pour les politiciens en general, c'est l'annonce d'un nouveau programme", de renchérir un autre.

Cette domination des considérations politiques contribue à décourager les employés fédéraux, indique le vérificateur, qui voit "peu d'encouragements pour les économies réalisées dans l'utilisation des ressources humaines"

"Le système semble décourager les gestionnaires qui voudraient promouvoir l'utilisation économique et le bon rendement des ressources à la fois humaines et financieres," constate M. Dye.

Ces entraves a la saine gestion ont ouvert la porte à l'anarchie dans certains cas ou des décisions devaient pourtant être prises rapidement, constate le vérificateur. Ainsi, pendant deux ans, quatre ministères, l'Agriculture, l'Environnement, les Pêches et la Santé se sont chamaillés sur la presidence d'un comité interministeriel qui devait se pencher sur l'utilisation et l'élimination de substances hautement toxiques. ▷



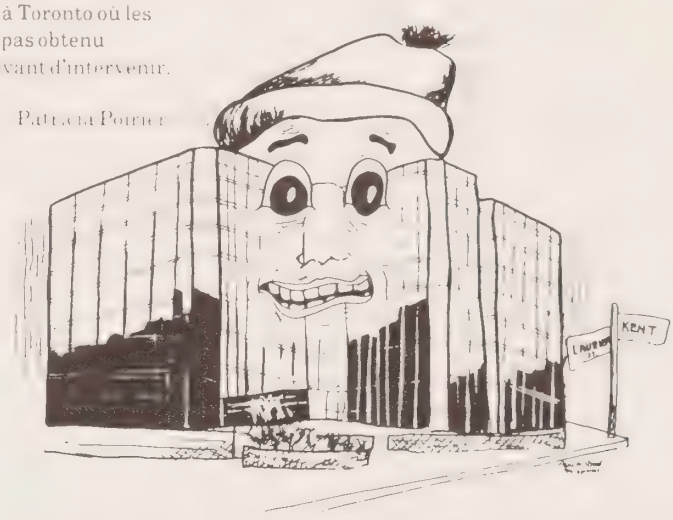
lorsque les montants en question dépassent $100,000.

"Dans chacun de ces 14 cas l'entente dépassait la limite autorisée de $100,000, ce qui engageait le ministère a des dépenses de plus de $8,8 millions", a fait savoir le vérificateur, en précisant que le Conseil du Trésor, mis au fait de la situation, a simplement approuvé les dépenses rétroactivement.

Parmi d'autres cas de mauvaise gestion aux Travaux publics, le vérificateur général a relevé une dépense de $697,000 attribuable aux termes imprécis d'un bail pour un édifice fédéral à Vancouver ainsi qu'une suite d'erreurs lors de la location-transfert d'édifices de Harbourfront à Toronto où les Travaux publics n'avaient pas obtenu l'autorisation appropriée avant d'intervenir.

**Je suis seul ... délaissé! ...**

Patrick Poirier




## La Presse

### Le chien de garde protège et ne mord pas

Le maire Drapeau dit souvent avec raison que le mot chien n'a jamais mordu personne.

J'en dirai autant de l'expression "chien de garde".

J'avoue ne pas voir en quoi cette image peut être péjorative, ni comment cette figure de style peut jeter quelque discrédit sur la personne ou l'organisme à qui on l'accole. Au contraire, elle est à mes yeux améliorative. J'ai toujours trouvé flatteur, par exemple, qu'on dise de la presse libre qu'elle fait fonction de chien de garde dans une société démocratique. ...Chaque année le vérificateur général du Canada, ce chien de garde des deniers publics – si le Conseil de presse veut bien me passer cette belle expression – publie un Rapport qui ressemble à un sottisier administratif. Les exemples d'aberrations administratives sont tels qu'aucun auteur romanesque n'oserait en inventer de semblables de crainte de nuire à la vraisemblance de son histoire.

En 1976, le vérificateur d'alors, M. J.J. Macdonell, concluait son Rapport sur une note fort inquiète. Il disait craindre que le Parlement – et bien sûr le Gouvernement – ait perdu, ou soit en train de perdre, le contrôle effectif du Trésor public.

Ce cri d'alarme a produit un certain effet. Le gouvernement a instauré un certain nombre de contrôles administratifs et de règles de gestion. Or qu'en est-il aujourd'hui? Le dernier Rapport du vérificateur général Kenneth Dye comporte lui aussi une longue liste d'incuries administratives qui indiquent que les choses n'ont pas vraiment changé. Ironiquement, les nouveaux systèmes de gestion et de contrôle engendrent eux-mêmes de sérieuses pertes de temps et d'énergie qui annulent plus ou moins les avantages de ces mesures de rationalisation. Si bien que le vérificateur général en est réduit à parler de la nécessité de s'attaquer au "mystère" de l'improductivité gouvernementale.

M. Dye ne s'illusionne pas lui qui nous avertit que nous ne devons pas attendre de l'administration fédérale la même qualité de productivité que dans l'entreprise privée. Il croit cependant qu'il y a place pour beaucoup d'amélioration. Les fonctionnaires sont intelligents, travailleurs, imaginatifs, mais ça ne suffit pas. Mais il décèle une résistance politique de la part du gouvernement qui ne déploie pas tous les efforts nécessaires.

Comment pourrait-il en être autrement? Les gouvernants se font élire en créant des programmes, non en les diminuant ou en les éliminant. Le rêve d'un ministre est d'attacher son nom à un nouveau programme, non d'accroître le rendement maximum de chacun ou d'en éliminer.

Au surplus l'ambition de tout fonctionnaire est d'étendre son pouvoir, donc d'accroître ses responsabilités en termes de budget et de personnel. C'est à dire que la dynamique d'un appareil gouvernemental en est une de croissance illimitée non de décroissance et de frugalité. Enfin personne n'est responsable: on y gère les affaires des tous et de personne en particulier, à même un Trésor public en principe inépuisable. Qui, dans ce contexte, a intérêt à maximiser le rendement au coût le plus bas possible?

La solution? Il n'y en a pas dix. Réduire le gouvernement à sa plus simple expression ce qui est impensable aujourd'hui. Ou bien moderniser le Parlement et le doter de moyens de contrôles adequats.

Marcel Adams



## La Presse – Montréal

### Motel de $315,000 vendu pour $200

Le gouvernement fédéral a subi une perte de $315,000 en se débarrassant à bas prix d'un motel dont il avait lui-même subventionné la construction.

Tel est l'un des nombreux cas de négligence dont a fait preuve le gouvernement fédéral au cours de la dernière année et qui est souligné dans le dernier Rapport annuel du vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye.

Le ministère de l'Expansion économique régionale (MEER) a fourni une aide pour la construction d'un motel de 22 chambres abritant un restaurant et un bar au Nouveau-Brunswick. L'aide a pris la forme d'une garantie de prêt de $315,000 qu'Ottawa a contractée auprès d'une société de fiducie.

En mars 1982, la société de fiducie a vendu le motel lors d'une vente à l'encan, ce qui était contraire à l'entente signée avec Ottawa.

Le MEER ne s'est pas présenté à la vente aux enchères pour faire une offre de protection et minimiser la perte subie par le trésor fédéral et protéger les fonds publics, indique le vérificateur général du Canada.

Le motel a été vendu à l'encan pour $200 alors que plusieurs évaluations indépendantes en fixaient le prix à plus de $300,000.

Le lendemain de l'encan, le nouveau propriétaire vendait le motel $75,200. Un mois plus tard, le nouvel acheteur obtenait une hypothèque de $285,000 pour le motel. En août 1983, une vérification faite par le bureau de M. Dye montrait que le motel était en exploitation et qu'une offre d'achat de $625,000 avait été faite recemment.
Un autre cas de gaspillage de fonds publics souligné par le vérificateur Dye dans son Rapport concerne une perte de $10 millions dans la région d'Ottawa.

Durant des années, le gouvernement a payé cette somme pour louer un édifice à bureaux alors que, pendant cette période, $9,400 mètres carrés d'espace étaient disponibles dans trois autres de ses édifices de la capitale.

Maurice Dumard

## Le Droit – Ottawa

### Edifices fédéraux inutilisés

### Un gaspillage de $10 millions par an

Dans son Rapport annuel déposé hier au Parlement, M. Kenneth Dye, le vérificateur général du Canada, a pris à partie le ministère des Travaux publics dont les méthodes de gestion et les pratiques adjudicatives des contrats accusent d'importantes faiblesses.

"Nous nous préoccupons de ce que le ministère des Travaux publics ne se conforme pas à la politique gouvernementale en matière de concurrence qui a été conçue principalement pour assurer la cohérence, l'économie et l'équité dans la sélection et l'achat de services de consultations", a-t-il fait savoir.

Le vérificateur général a cité plusieurs exemples où le ministère des Travaux publics n'a pas respecté les directives gouvernementales ou encore n'a pas suffisamment veillé à l'administration des deniers publics, notamment:

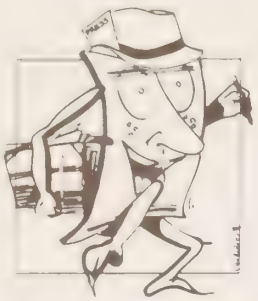
- en louant un édifice rénové à l'angle des rues Laurier et Kent au coût de $12 millions par année, même s'il s'agit de l'offre qui s'était classée au 24e rang sur 32 lors du processus de sélection;
- en se portant acquéreur voilà sept ans de l'édifice Mulligan, sur le chemin Walkley, à Ottawa lequel n'est toujours pas occupé, et qui aura nécessité des dépenses supplementaires de $22 millions lorsque les premiers fonctionnaires y emménageront en avril 1984;
- en permettant qu'un étage entier (en plus d'autres espaces plus restreints) de la Place du Portage demeure vacant depuis 1978;
- en permettant que le centre Asticou sur Cité des jeunes, à Hull, demeure inoccupé depuis 1981;
- en permettant que l'ancien édifice de la Banque du Canada, sur l'avenue King Edward, a Ottawa, soit toujours libre deux ans après que le ministère des Travaux publics en soit devenu propriétaire.

Les frais directs et d'entretien de ces trois derniers immeubles se chiffraient a $2,9 millions par annee et le manque a gagner en revenus de location s'élevait a $7,7 millions par année, a soulevé le vérificateur general.

Un porte-parole du bureau de M. Dye a précisé que ces exemples ont ete soulignes en raison de l'importance des montants en jeu et qu'il ne s'agissait pas d'un relevé exhaustif.

Le ministère des Travaux publics fera l'objet d'un examen beaucoup plus approfondi dans le prochain Rapport puisque chaque ministère est passé au crible à tous les cinq ans, et que cela n'a pas eté fait depuis 1979.Le ministère des Travaux publics administre un budget de $1 milliard par année, dont certains montants proviennent d'autres departements notamment le Conseil du Trésor.

Le Rapport de M. Dye précise que ce ministère, dirigé par M. Romeo LeBlanc, a conclu des ententes avec des maisons d'architectes et d'ingénieurs conseils sans lancer d'appels d'offres en 1982-83 contrairement à la directive gouvernementale. Il faut un appel d'offre ▷



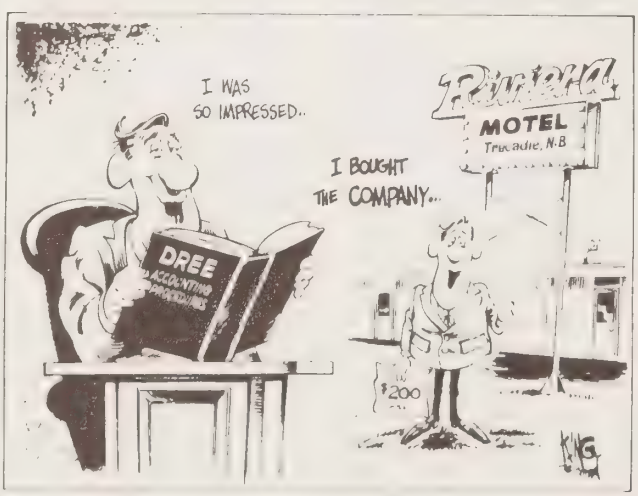
budgétaire en période de crise, et il ne l'a pas fait. Par contre, M. Dye rend un service signalé au parlement, aux citoyens et aux entreprises du pays quand il décèle des lacunes importantes dans l'intégrité des bilans de l'administration centrale. Des milliards manquent aux livres.

Il y va non seulement du contrôle du parlement sur les activités et les engagements véritables du pouvoir exécutif, mais aussi bien des programmes et des politiques qui risquent d'être coupés ou refusés faute pour les députés d'avoir vu venir certains resserrements. On songe en particulier à la Caisse de l'assurance-chômage, qui pourrait certes être mieux contrôlée, mais pour laquelle surtout il faudra trouver des fonds supplémentaires importants advenant un mauvais virage de la reprise au Canada.

Avec raison, le vérificateur général revient à la charge sur la question du contrôle des sociétés d'Etat, "propriétés de la Couronne" qui ont coûté l'an passé quelque $5 milliards au trésor fédéral, et dont la plupart n'ont pas **d'obligation de rendre compte** au Parlement. C'est par dizaines de millions, sinon par milliard, que des deniers publics ont été engouffrés de ce côté, parfois à l'insu du gouvernement lui-même. M. Dyé note à bon droit non seulement que le problème de la vérification de ces entreprises publiques n'a pas encore été résolu, mais que certaines solutions proposées par Ottawa risquent d'aggraver le mal plutôt que de le guérir.

Nos libéraux, en effet, au lieu de fixer des objectifs à ces instruments de la politique canadienne, de leur indiquer des échéanciers et des balises financières, ont entrepris d'enlever à leurs conseils d'administration la saine autonomie qu'ils avaient, pour s'ingérer dans les sociétés à la faveur de directives ministerielles. Il serait plus approprié que toutes les sociétés fédérales soient simplement astreintes a une vérification vraiment indépendante et "intégrée", et que leurs principaux Rapports soient remis et débattus au Parlement. Même leurs études d'évaluation internes gagneraient à être rendues publiques.

Nous touchons là un point sensible de l'administration gouvernementale. Le vérificateur qui avait fait de ces évaluations un moyen de redressement de la gestion, s'inquiète que si peu des résultats n'ait abouti au parlement. "Je demeure convaincu, dit-il, que les résultats de ces évaluations sont indispensables aux parlementaires lorsqu'ils doivent prendre des décisions au nom de leurs électeurs." Malgré que le parlement ait voté une loi d'acces a l'information gouvernementale, une profonde réticence demeure dans l'administration publique à agir avec transparence. Députés et ministres devraient demander plus souvent de telles évaluations et ne "pas tolérer" qu'elles soient "manipulees", écrit sagement M. Dye.




*The Ottawa Citizen, le 14 décembre 1983*

A ce chapitre, le vérificateur lui-même devrait chaque année donner les résultats concrets de ses observations dans tous les dossiers d'importance. M. Dye continue ses grandes études de l'administration, et les exposés particuliers que son bureau consacre à quelques ministères; mais on ne sait pas toujours ce qu'il est advenu des folies qu'il avait dénoncées l'année précédente. Certes, le relèvement général de l'efficacité de la Fonction publique importe plus que la chasse à quelques scandales particuliers (encore qu'un scandale de $1 milliard comme à Canadair n'est pas une broutille). Mais plus les délinquants seront "suivis", plus vite les corrections seront apportées aux abus.

M. Dye s'étonne que certains problèmes persistent au fil des années et il stigmatise ce qu'il appelle "l'absence de l'esprit de diligence". De manière plus générale, il a fait enquête sur les entraves à la productivité dans la Fonction publique. Contre l'interférence politique, on ne peut grand chose. Au chapitre, des tracasseries bureaucratiques et des procédures, M. Dye promet de donner l'exemple et d'assouplir les exigences multiples auxquelles les fonctionnaires sont soumis. On peut se demander si son Rapport annuel ne pourrait pas aider à "stimuler" et à encourager les gestionnaires économes et intègres, en leur consacrant un chapitre spécial, intitulé: fonctionnaires et divisions ministérielles ayant contribué à mieux gérer les impôts des contribuables canadiens!

Car si les systèmes sont souvent fautifs, ce sont les personnes qui peuvent les redresser, non simplement de nouvelles méthodes de gestion ou de formation. Le dernier Rapport du vérificateur général démystifie à ce chapitre "la gestion de l'informatique au gouvernement fédéral "qui aurait pris un serieux retard par rapport à l'entreprise privée et pourrait faire face à une pénurie de personnel experimenté. Bref, d'une année à l'autre, M. Dye, comme son prédécesseur illustre, feu James J. Macdonell, donne le goût de le lire.

Espérons que l'opposition épluchera tout son Rapport, en attendant que les conservateurs goûtent un jour à cette médicine nécessaire, quand ils seront à la place gouvernement libéral.

Jean Claude Leclerc □




# La Presse nous regarde

## Le Nouvelliste – Trois Rivières

### La loupe du vérificateur

Le vérificateur général du Canada a promené sa loupe dans les livres du gouvernement fédéral et ce qu'il nous révèle n'est guère encourageant. Il existe déjà chez les citoyens une méfiance naturelle et un scepticisme généralisé à l'égard des administrations publiques. Celui qui, à Ottawa, est chargé d'en vérifier la rigueur et l'efficacité, M. Kenneth Dye, apporte chaque année des exemples nombreux qui sont de nature à ancrer chacun dans ces convictions.

Est-ce pire, est-ce mieux que d'habitude? Il est difficile de le dire comme ça. Son prédécesseur, M. James Macdonell, avait conclu il y a plusieurs années (en 1976): "Je m'inquiète sérieusement du fait que...le Parlement – et en réalité le gouvernement – ne contrôle plus les deniers publics, ou semble près d'en perdre le contrôle." Le gouvernement d'alors, le même qu'aujourd'hui, avait réagi en créant une commision royale d'enquête sur l'organisation financiere. Sept ans après, on se retrouve devant un Rapport qui ne porte pas un jugement global catastrophique, mais qui trouve néanmoins de très sérieuses lacunes dans tous les secteurs de l'administration.

Ainsi, le vérificateur note dans plusieurs ministères des lenteurs excessives dans l'application et dans l'évaluation des programmes. On en avait eu un exemple patent, lors des récents troubles en Gaspésie, alors qu'un vaste programme d'aide, depuis longtemps annoncé, n'avait pas encore démarré. Le vérificateur signale des luttes de pouvoir entre des ministères, des retards dans l'adoption de nouvelles methodes informatiques, de sérieux dangers de fuite au ministère des Finances, l'absence d'objectifs clairs au ministère des Communications, une gestion du trafic maritime qui va à la dérive, des erreurs coûteuses à Parc Canada, etc., sans compter quelques coches scandaleuses, comme cette histoire de motel subventionné à Tracadie.

Mais au-delà de ces reproches disséminés aux quatre coins de l'administration, il y a lieu de considérer comme particulièrement graves deux considerations fondamentales en regard de l'administration financière d'Ottawa.

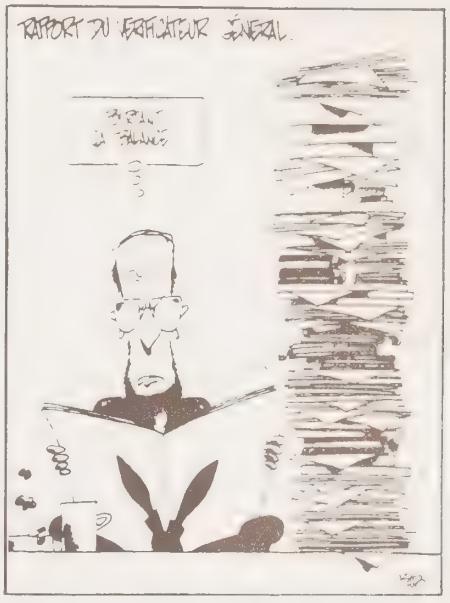
La première est l'affirmation du vérificateur à l'effet que les méthodes de comptabilité utilisées par le gouvernement ne donnent pas un reflet exact de la situation financière du pays. L'an dernier, c'est-à-dire pour l'année financière 1982-1983, le ministre des Finances avait indiqué un déficit de $25 milliards et une dette de $160 milliards. Selon le vérificateur, il aurait fallu calculer un déficit de $30.3 milliards et une dette de $183 milliards. Ce n'est pas une mince différence. Il est urgent que l'on adapte les méthodes comptables à la réalité, puisque ces données exercent une grande influence sur les décisions politiques et économiques qui se prennent au Canada.

La seconde est que les considérations politiques prennent le pas sur les principes d'une saine gestion financiere. Autrement dit, bien des dépenses du gouvernement et bien des manières de procéder sont dictées par la politique et la rentabilité électorale bien plus que par des considérations pûrement administratives. Cela a comme conséquence de décourager les fonctionnaires qui cherchent à être productifs et efficaces, puisqu'enfin de compte, ce sont les considerations politiques qui l'emporteront.

Il faudrait être naifs pour penser qu'on peut éliminer cette dimension d'un gouvernement, quel qu'il soit. Les citoyens eux-mêmes jouent le jeu en utilisant à tour de bras les pressions politiques pour obtenir ceci ou cela. Mais c'est là surtout que l'usure du pouvoir se fait sentir.

Avec ce Rapport, nous sommes devant un diagnostic. À le voir se répéter, chaque année, il ne semble pas que le gouvernement actuel ait vraiment pris le taureau par les cornes.

Claude Bruneau




*Le Droit – Ottawa, le 14 décembre 1983*

## Le Devoir

### L'obligation de rendre compte

Autant qu'un politicien d'expérience, le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, a réussi à faire les manchettes, encore cette année, non seulement avec les traditionnelles histoires d'horreur des choses par ses enquêteurs, mais en citant plusieurs failles graves relevées dans l'administration du gouvernement fédéral. Le premier ministre, M. Pierre Elliott Trudeau, sans avoir eu le loisir de lire le Rapport, a noté avec raison que le vérificateur cite aussi avec equité, les progrès réalisés dans la gestion des ressources humaines et financieres d'Ottawa. Mais il reste beaucoup à corriger du passé; surtout, d'autres problèmes inquiétants ont été signalés pour l'avenir. Il y a lieu de s'y arrêter.

M. Dye a pris le gouvernement libéral au dépourvu en déplorant que le cabinet et le parlement n'aient pas, à l'heure des grands choix budgétaires, un état complet des engagements financiers et donc des marges de manoeuvre de l'Etat. Le vérificateur n'avait pas à trancher les querelles d'économistes sur l'usage du deficit ▷



loyers sont probablement trop élevés...Avant que le Comité ne se penche sur ces questions, vous aimeriez sans doute connaître la réponse du ministère. Vous ne la trouverez pas au chapitre 17 comme c'est le cas dans les autres chapitres...

Monsieur le président, je vous ai donné un bref aperçu. Vous m'avez demandé de signaler les questions dont les membres du comité pourraient s'occuper assez rapidement. Étant donné la difficulté, nous ne pourrons pas trouver une réponse rapide à toutes les questions, mais vous voudrez peut-être vous pencher sur les questions les plus urgentes.

Les sommes versées par avance m'inquiètent, étant donné leur importance...L'an dernier, nous avons signalé cela à l'attention du Parlement. Voilà que cela se répète et on devrait y mettre un terme. Vous voudrez peut-être vous pencher sur la question de la **Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration** et sur la nécessité d'améliorer la surveillance des programmes de création d'emplois avant que de nouvelles sommes soient engagées. **Au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources**, je pense qu'il est essentiel de prévoir un mécanisme de surveillance avant que les programmes ne touchent à leur fin. **Au ministère des Transports**, il y a la question des services aux marins pour lesquels on pourrait faire baisser considérablement les coûts, ou que l'on pourrait augmenter en gardant les coûts au même niveau. Vous voudrez peut-être vous pencher sur les notes de vérification du **ministère des Travaux publics et du ministère de l'Expansion économique et régionale**.

Monsieur le président, je me ferai un plaisir de répondre aux questions.

**Le président:** Merci beaucoup, Ken. Je voudrais me faire l'écho des remarques qui ont été faites hier et aujourd'hui au sujet de votre rapport. Je trouve qu'il est de lecture particulièrement facile. Je pense que le chapitre sur les questions d'importance et d'intérêt particuliers permet aux députés de se concentrer particulièrement sur les secteurs qui les intéressent davantage. □

## Réunion à Mexico

Les Nations Unies ont, recémment, invité le vérificateur général, M. Kenneth Dye, à participer aux travaux d'un Groupe d'experts sur la comptabilité et la vérification des administrations publiques dans les pays en voie de développement. Accompagné du sous-vérificateur général, Ed Rowe, il a assisté à une rencontre du Groupe d'experts à Mexico à la fin du mois de janvier.

Parmi les principaux sujets discutés à la réunion se trouvaient l'étude et l'examen de la mise en application de la comptabilité d'exercice dans les pays en voie de développement; c'est-à-dire les dispositions organisationnelles, administratives et financières en vue d'établir un Centre international sur la comptabilité et la vérification des administrations publiques et de définir la nature et la portée des normes de vérification pour les pays en voie de développement.

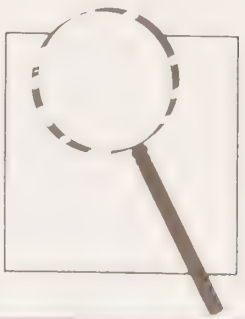
Les Nations Unies ont souligné que de bons systèmes de gestion financière publique, notamment la comptabilité et la vérification des administrations publiques, contribueront grandement à la formulation, la mise en oeuvre et l'évaluation efficaces de programmes de développement national et des activités qui s'y rattachent. À cette fin, les Nations Unies entreprennent plusieurs activités destinées à aider les pays en voie de développement à renforcer leurs systèmes de gestion financière publique.

Depuis bon nombre d'années le Canada participe à ces activités et le vérificateur général appuie toujours ces initiatives. On trouvera les faits saillants de cette rencontre du Groupe d'experts dans les prochains numéros d'*Opinions*. □

* * *

## Nouvelles à publier

Il est intéressant de noter que lorsque vous lirez ces lignes, nous les rédacteurs aurons déjà commencé le numero d'avril-mai Ceux et celles qui ont des nouvelles pour la revue doivent nous les faire parvenir **avant le 10 février!** □



coûts en aval, à savoir l'entretien des routes des centres de visiteurs, etc...Parc Canada ne semble pas tenir compte de ces points très importants lorsqu'il s'agit d'essayer de créer un nouveau parc.

En outre les statistiques de fréquentation des parcs et leurs répercussions économiques ne sont pas bien présentées et elles peuvent donc facilement donner lieu à de fausses interprétations. Parc Canada devrait avoir des données plus précises en ce qui concerne les coûts afin de pouvoir fixer en connaissance de cause les droits d'entrée des parcs.

Il est grand temps de revoir la politique de l'implantation des villes ainsi que la politique des recettes. Il se pourrait que le personnel du siège central n'appuie pas suffisamment les travailleurs sur le terrain et ne serve donc pas convenablement le public.

**Le chapitre sur le transport maritime** est en fait consacré à la garde côtière. Celle-ci n'a pas suffisamment analysé les besoins des marins, ce qui l'empêche d'améliorer la qualité de ses services tout en économisant de l'argent. Le plan d'immobilisation maritime n'est pas suffisamment financé à notre avis; or le transport maritime étant en grande partie subventionné, il a été question en 1981 de faire payer les usagers, mais rien n'a été fait jusqu'à présent. Si l'on faisait effectivement payer les usagers, cela aurait certainement des répercussions sur la demande de services, en ce qui concerne, par exemple, le paiement pour les brise-glace.

**Au chapitre 16** consacré à Statistique Canada, nous rendons hommage à la qualité de la gestion et du travail. Toutefois la direction du personnel de bureau et la révision de la classification des postes laissent encore beaucoup à désirer. Le statisticien en chef avec lequel je me suis entretenu a pris bonne note de toutes nos remarques. Ce n'est donc pas un problème très urgent à mon avis.

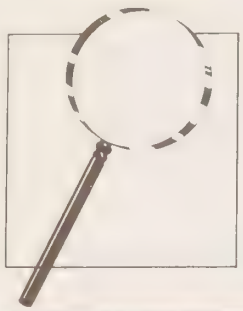
Nous avons effectué six autres vérifications détaillées, notamment celles consacrées au bureau du Commissaire aux langues officielles, au ministère des **Communications, au ministère du Travail, au secrétariat du ministère du Solliciteur général, à la Bibliothèque nationale du Canada et aux Archives publiques du Canada.**

Je relève l'absence généralisée de l'esprit de diligence notée par le vérificateur. Les nombreuses allusions à ce fait sembleraient indiquer que le gouvernement, non pas plus que la Fonction publique, ne se rend compte que le temps, c'est de l'argent, si bien que l'on gaspille énormément de temps. Mon rapport contient plusieurs pages de cas de ce genre. Ainsi cette idée que rien ne presse est à l'origine du fait que des questions abordées il y a déjà 11 ans n'ont toujours pas été réglées, ce qui est inadmissible. Il ne faut pas oublier que c'est l'argent des contribuables que l'on gaspille ainsi.

**Le chapitre 17** ne constitue pas une vérification détaillée. Ce chapitre contient notamment les conclusions provenant de nos vérifications annuelles. Ainsi cette année nous avons effectué une enquête préliminaire au ministère des Travaux publics, et l'année prochaine nous vous soumettrons sans doute un rapport à ce sujet.

Nous tenons par ailleurs à vous signaler le fait que certaines sociétés de la Couronne engagent de l'argent avant que cela ne soit nécessaire. En outre la **Devco** a engagé des crédits pour des dépenses qui n'avaient sans doute pas été approuvées par le Parlement. Et **VIA Rail** dépense également pas mal d'argent avant que cela ne soit nécessaire. **La CN Marine** a versé une avance de $ 60 millions à un chantier naval, alors que la construction du bateau n'avait pas encore débutée.

J'ai deux remarques à faire concernant le **ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale** (MIEER). Il y a d'une part la vente du motel pour $ 200, ce qui est un gaspillage scandaleux des deniers publics. D'autre part, il y a les cinq notes du ministère des Travaux publics concernant des locaux dont nous n'avons pas besoin et dont les ▷



consacrés à **l'évaluation**, à **l'informatique** et **aux prévisions**. Qu'il me suffise ici simplement de vous les signaler. Il y est question notamment de l'évaluation des programmes, question à laquelle votre comité s'est intéressé tout particulièrement.

Les notions **d'évaluation de programmes** ont enregistré certains progrès même si elles ne sont pas encore fermement implantées. Je pense néanmoins qu'avec l'encouragement du Comité du gouvernement, le principe de l'évaluation des programmes jouera éventuellement pour la Fonction publique le rôle que le bilan pour les sociétés du secteur privé. L'évaluation des programmes devrait également être fort utile aux députés, et j'attire donc tout particulièrement votre attention à ce chapitre.

Au chapitre de **l'informatique**, il est à signaler que le gros de l'effort semble porter sur le maintien des systèmes existants plutôt que sur l'implantation de la nouvelle génération d'ordinateurs des années 1990. Or, il faut du temps pour changer l'orientation.

Au plan **des prévisions**, nous signalons un problème au ministère des Finances en ce qui concerne la fiabilité de leurs procédés et la façon dont celles- ci sont documentées.

Je dirai quelques mots concernant cinq des onze vérifications effectuées dans bon nombre de ministères et agences du gouvernement.

D'abord, pour la **Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (CEIC)**, la qualité du contrôle de la Commission d'assurance-chômage laisse à désirer. Les modalités d'établissement des chèques sont satisfaisantes, mais nous avons constaté qu'on ne consacre peut-être pas suffisamment de temps et d'efforts pour dépister les fraudes par opposition au temps consacré pour dépister les paiements excédentaires.

L'efficacité des centres canadiens de la main-d'oeuvre n'est pas suffisamment bien mesurée, notamment en ce qui concerne la création d'emplois ainsi que l'orientation et le placement des travailleurs. Nous avons en outre relevé des lacunes en ce qui concerne la planification de la formation du personnel.

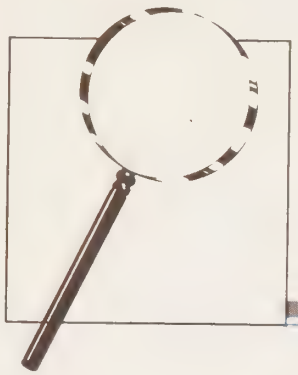
**Le chapitre 9** consacré au ministère **de l'Énergie, des Mines et des Ressources (EMR)** contient des études sur 17 des 40 programmes existants. Ce ministère a pris une ampleur énorme depuis quelques années et s'est fort bien acquitté de sa tâche en ce qui concerne l'administration du **Programme énergétique national**. Nous n'avons pas cherché à déterminer l'efficacité du programme ni à nous prononcer sur son bien-fondé; par contre, nous avons étudié la qualité de l'administration de 17 programmes du ministère.

Alors que la gestion du programme est bien conforme à la loi, nous avons par contre exprimé certaines réserves quant aux modalités de surveillance. Il reste encore énormément à faire pour mieux évaluer et contrôler les répercussions du Programme énergétique national. Ainsi, le **paragraphe 9.125** énumère toute une série de questions que la direction devrait se poser à ce sujet. Jusqu'à présent, les retombées de la canadianisation n'ont pas été suffisamment étudiées, pas plus que les résultats des stimulants accordés en vue de la prospection dans les régions pétrolifères.

Ce sont des questions auxquelles le ministère devrait essayer de trouver des réponses.

Le rachat de la société **Petrofina** est à nouveau à l'ordre du jour. Nous n'avons toujours pas pu consulter les dossiers qui ont précédé cette prise de contrôle. Lors d'un récent entretien que j'ai eu avec M. Hopper, il a été question de trois évaluations effectuées après la prise de contrôle, évaluations qui ne m'ont toujours pas été communiquées. Mes discussions avec M. Hopper sont parfois frustrantes.

En ce qui concerne **Parc Canada**, des décisions ont été prises sans tenir compte des coûts futurs. Ainsi pour le parc Gros Morne à Terre-Neuve, on n'a pas tenu compte des ▷



# Au banc des témoins – KMD

*[Le jour après la présentation du Rapport annuel à la Chambre des communes, soit le 13 décembre 1983, le vérificateur général Kenneth M. Dye, accompagné du sous-vérificateur général Raymond Dubois témoignait devant le Comité des comptes publics (CPP). Monsieur Dye donnait aux membres du CCP un résumé de son Rapport. Voici comment le VG décrit son Rapport et les questions qui y sont traitées.]*

**Le président (M. Doug Lewis):** Mesdames et messieurs, vu qu'il est 11 heures et que nous avons le quorum, nous allons entamer l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour 1983.

Je commence par saluer nos témoins, M. Kenneth Dye vérificateur général du Canada, et M. Raymond M. Dubois, sous-vérificateur général. Bien entendu, nous n'avons pas encore eu le temps d'étudier le rapport en détail. Lorsque ce sera chose faite, nous déciderons quels chapitres méritent d'être étudiés de façon plus approfondie.

Je demanderai donc à M. Dye de bien vouloir nous donner un rapide aperçu du rapport en soulignant plus particulièrement les chapitres qui, à son avis, devraient être examinés en détail par le Comité des comptes publics.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. C'est avec plaisir que je vous ferai part des conclusions que j'ai tirées des travaux effectués par mes vérificateurs. Sans vouloir me vanter, je dois avouer que j'ai été très impressionné par la qualité exceptionnelle du travail effectué cette année par mon bureau, et je n'hésite donc pas un instant à avaliser le rapport de 1983.

**Le chapitre 1** traite d'une série de questions portant sur les états financiers, questions que le Comité avait justement étudiées tout récemment. J'ai constaté avec plaisir à ce propos que les médias avaient repris une recommandation insistant sur la nécessité de prendre en ligne de compte non seulement les formes juridiques mais également la réalité économique dans l'établissement des états financiers de la nation.

Comme à l'accoutumée, un chapitre du rapport est consacré aux **sociétés de la Couronne**. À ce propos je tiens à féliciter le Comité des comptes publics de son dix-neuvième rapport ainsi que des rapports consacrés à Canadair. Nous avons trouvé à nouveau les mêmes lacunes dans les sociétés de la Couronne, à savoir le fait que les paiements sont effectués avant terme et que des garanties sont consenties sans l'accord du Parlement. Ce double problème des états financiers et des sociétés de la Couronne porte atteinte, à mon avis, à la souveraineté du Parlement. Ce sont là deux problèmes hautement préoccupants.

**Le chapitre 2** du rapport contient une étude intéressante intitulée **"Entraves à une gestion efficace dans la Fonction publique"**. Ce chapitre contient des conclusions très intéressantes faites à l'issu d'une série d'interviews avec des fonctionnaires, des cadres du secteur privé, des universitaires et des députés ayant une expérience de la gestion à la Fonction publique.

Ce chapitre relève trois obstacles principaux à un gestion efficace. Premièrement, lorsque les gestionnaires proposent de réduire les dépenses en supprimant ou en réduisant les services au public, ces propositions sont rejetées pour des raisons politiques. Deuxièmement, la gestion est entravée par la paperasserie administrative sous toutes ses formes. C'est un problème sur lequel le Parlement, le gouvernement et les ministres devraient se pencher.

Troisièmement, les gestionnaires ne sont pas encouragés à améliorer la productivité, bien au contraire.

L'amélioration de la gestion à la Fonction publique offre donc un vaste champ d'action, malgré la complexité du problème. On pourrait fort bien réduire la paperasserie à condition que les membres du Cabinet et autres décideurs se prononcent fermement en faveur d'une gestion efficace, même si pareille mesure n'était pas toujours rentable au plan électoral.

Trois autres études portent sur l'ensemble du gouvernement, à savoir **les chapitres 3, 4 et 5** ▷



meilleures conventions comptables applicables au gouvernement. L'étude du BCG est en cours depuis quelque temps et le contrôleur général a promis, lors de l'audience, que les membres seraient saisis d'un ensemble complet de propositions d'ici la fin du présent exercice ou sitôt après. Jusqu'à ce que les études soient terminées et longuement discutées, le gouvernement ne prévoit effectuer aucun changement.

L'audience portait surtout sur la réserve qui traitait des descriptions fragmentées (réserve 2), surtout lorsqu'on parlait des comptes spéciaux et des fonds. Le gouvernement soutenait qu'il était obligé de respecter les lois qui établissaient ces comptes et fonds et de les déclarer séparément. Nous croyons que cette attitude favorise la "forme légale plutôt que la substance économique". Le Comité a demandé au contrôleur général pourquoi il ne pourrait pas rendre compte des fonds spéciaux de deux façons: séparément selon la loi et combiné ou globalement dans les États financiers sommaires. Le vérificateur général a consenti à étudier la question et à faire connaître les résultats d'une consultation juridique sur la possibilité d'un tel procédé. Le contrôleur général ne pensait pas que cela serait possible mais a promis d'obtenir un avis juridique à ce sujet.

L'autre réserve portait sur les idemnités visant les importations de pétrole. Le gouvernement a traité la moitié des recettes comme un impôt prélevé pour le compte des provinces productrices, bien qu'elles avaient été prélevées et reçues en vertu d'une loi fédérale et non provinciale. À notre avis, le plein montant devrait apparaître dans la colonne des recettes du Canada et la moitié de ce montant devrait être inscrit comme remise aux provinces au titre des dépenses budgétaires du ministère de l'Énergie, Mines et Ressources (EMR). Le vérificateur général a d'abord reconnu qu'il ne s'agissait pas là d'une question importante parce que les montants en question diminueraient considérablement l'an prochain. Le contrôleur général a soulevé un point intéressant en disant que cette fois, les comptes avaient été établis pour refléter la situation économique réelle (en fonction des ententes fédérales-provinciales) et non par le seul souci juridique et que, dans ce sens, il a été pris à son propre piège, c-à-d attaqué par l'arme destinée à son adversaire. Le vérificateur général n'était pas de cet avis. Il soutient qu'économiquement parlant, le revenu prélevé en vertu de la loi fédérale appartient au Canada et devrait être inscrit comme tel.

Jusqu'ici, le CCP n'a produit aucun rapport sur cette réunion mais le Comité suivra sans doute avec intérêt l'évolution de l'étude du contrôleur général.

## Rapport annuel de 1983

La présentation du Rapport de 1983 à la Chambre des communes, le lundi 12 décembre, a suscité un vif intérêt dans les médias et au Parlement. Les articles portaient surtout des questions d'intérêt public traitées cette année telles que celles du EMR, de la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada et les diverses notes de vérification portant sur le ministère des Travaux publics. La période des questions ce jour-là, était presque exclusivement consacrée au contenu de notre Rapport annuel et comportait des questions de l'Opposition. Le lendemain, le Comité des comptes publics tenait sa première réunion publique sur le Rapport. Les états financiers du Gouvernement du Canada ont, une fois de plus, été le point de mire. Le ▷

*(suite à la page 18)*





En novembre dernier, le Comité des comptes publics (CCP) publiait son 22e rapport (le Rapport Canadair) que les médias ont fort bien accueilli. Ce rapport expliquait les rôles et les responsabilités que la direction de Canadair, les vérificateurs, le Conseil d'administration et le gouvernement doivent assumer s'ils veulent que le projet du jet Challenger soit approuvé et accepté. Le Comité a ensuite fait 13 recommandations visant à résoudre les problèmes, il a également demandé au sénateur Jack Austin, ministre responsable de Canadair, de lui faire rapport le 31 mars 1984 sur l'avancement des travaux. (Les recommandations qui s'adressent directement à notre Bureau sont reproduites ci-après.)

Le ministre a promis aux membres du Comité des finances de la Chambre et à ceux du Sénat de présenter à la Chambre des communes, à l'automne 1983, un plan stratégique sur l'avenir de Canadair et de de Havilland; toutefois ce rapport est déjà en retard. Il sera sans doute intéressant de voir si le ministre relèvera certains points du rapport du CCP lorsqu'il soumettra sa planification.

### Recommandations particulières du CCP

- que le gouvernement etudie la possibilité de modifier l'article 77 de la Loi sur l'administration financière de façon à obliger les verificateurs de toutes les societes contrôlées par le gouvernement à signaler au verificateur general toutes les questions qui, a leur avis, doivent être portees a l'attention du Parlement;
- que le vérificateur général soit autorisé à siéger aux comités de vérification des sociétés de la Couronne et des societés contrôlées par le gouvernement comme Canadair et dont les états financiers ne sont pas vérifiés par lui;
- que le vérificateur général soit autorisé à étudier tous les documents pertinents, les rapports de vérification et les documents de travail des sociétés contrôlées par le gouvernement, comme Canadair, dont il n'est pas le vérificateur lorsque les vérificateurs de ces sociétés lui signalent des questions, qui, à leur avis, doivent être portées à l'attention du Parlement;
- que le vérificateur général soit chargé de l'établissement et de l'application de normes de vérification pour les verificateurs de toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement, et qu'il soit tenu de donner au Parlement son assurance que ces normes de vérification sont respectees.

### États financiers sommaires

Le 24 novembre, le CCP a demandé au vérificateur général et au contrôleur général de discuter des États financiers sommaires du gouvernement du Canada. La réunion a donné au vérificateur général l'occasion de préciser les quatre réserves que comportait son opinion et au contrôleur général l'occasion d'expliquer pourquoi le gouvernement n'était pas d'accord. Dans trois des quatre réserves, le vérificateur général a critiqué le gouvernement d'avoir utilisé dans les États financiers sommaires des conventions comptables qui ne conviennent pas. Il croit aussi que les activités gouverne mentales ne sont décrites qu'en partie (réserve 2 de l'opinion), que certains éléments d'actif sont inscrits à des montants beaucoup plus élevés que leur valeur réelle (réserve 3) et que certains éléments de passif ne sont pas comptabilisés (réserve 4). Ce qui laisse croire au vérificateur général que les recettes et dépenses, les éléments d'actif et de passif ne sont pas présentés fidèlement. Le gouvernement a répondu que le Bureau du contrôleur général et l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) avaient entrepris des études afin d'élaborer de ▷



▷ Un des conférenciers les plus populaires, M. Don Young, a adroitement traité de son sujet (Parc Canada) en l'agrémentant de diapositives, de graphiques et l'accompagnant d'une fine pointe d'humour.

Mais on doit féliciter tous les conférenciers de la concision et de l'excellence de leurs exposés, ainsi que de la pertinence des diapositives qui les accompagnaient. Tous les participants semblent avoir apprécié cette présentation. □




## Retour à Winnipeg

*[Desmond Kimmitt, directeur principal des Communications, est également prêtre anglican. Il parle ici d'événements qui se rattachent à ses deux vocations: son retour à une ancienne paroisse et sa visite à un de nos bureaux régionaux.]*

### Rénovations urbaines

C'est avec nostalgie que j'ai visité Winnipeg en novembre dernier. J'avais été pasteur de l'historique église anglicane All Saints au milieu des années 60. J'y retournais pour participer aux célébrations du 100e anniversaire de la paroisse: un dimanche de cérémonies liturgiques et de cantiques glorieux – chantés par ce qui constitue, incontestablement, la meilleure maîtrise anglicane du Canada, comme il se doit dans une ville depuis longtemps reconnue pour sa belle musique chorale.

Winnipeg s'est transformée au cours des 15 dernières années. L'aménagement du centre-ville qui a vu naître la nouvelle galerie nationale, le centre de conférences, des centres commerciaux, des édifices à bureaux, des hôtels et des restaurants est très impressionnant, sans pour autant porter ombrage aux majestueux anciens immeubles restés intacts. Ce qui frappe le plus un ancien témoin des hivers froids de Winnipeg, ce sont les mails souterrains et les passerelles surélevées qui unissent les principaux édifices. À tout jamais révolue l'époque où il fallait affronter le froid sibérien seulement pour traverser une rue du centre-ville!

### Efficacité et beauté

Le bureau régional du vérificateur général du Canada est situé dans le nouveau Lakeview Square, rue Carlton, d'où l'on peut jouir des superbes paysages qu'offrent le nord et l'est de la ville. Seulement deux des neuf employés du Bureau étaient sur place lors de mon arrivée lundi matin: Al Dickens, directeur principal responsable du bureau de Winnipeg (et de celui de Regina) et sa secrétaire, Val Neyedley. Tous les autres travaillaient à des vérifications et deux suivaient des cours. "Journée normale", de dire Al, confirmant ce que je savais déjà – à savoir, que le bureau effectue constamment une variété de vérifications qui comprennent Énergie atomique du Canada, Monnaie royale canadienne et (sur demande) la base de l'armée de la République fédérale d'allemagne à Shilo (Manitoba).

Al et moi avons discuté les problèmes particuliers de gestion qui surgissent surtout dans les bureaux dont le nombre d'employés est restreint et les problèmes de communication avec le Bureau d'Ottawa. Son personnel effectue chaque année, environ 70 vérifications qui se rattachent à l'administration centrale. Toutes ces questions préoccupaient beaucoup Al alors qu'il cherchait à coordonner la conférence régionale qui allait se dérouler à Ottawa la semaine suivante.

Cette fois ma visite a été brève; les questions que nous avons abordées serviront à alimenter une série d'articles sur les bureaux régionaux que la revue Opinions espère présenter au cours de l'année. ▷

*(suite à la page 18)*

## Erratum

Nous nous excusons, le carnaval d'hiver aura lieu du 3 février au 12 février et non du 27 janvier au 2 février alors que se tiendra le concours de sculpture sur glace. □



# Avant-goût du Rapport

## Tous les chemins mènent...

Tous les employés de l'administration centrale ainsi que certains des bureaux régionaux se réunissaient à la Bibliothèque nationale tôt le matin du 25 novembre. Ils venaient écouter le vérificateur général qui leur donnerait un aperçu du Rapport annuel et leur expliquerait comment ce document final avait été élaboré tout au cours de l'année.

De ce couronnement d'une année d'efforts, qui est devenu un événement annuel, se dégage un air de fête, surtout à l'heure de l'arrivée et de la pause-café. C'est en effet la seule occasion de l'année où les employés du BVG, sauf ceux qui devaient assurer la permanence au 240 Sparks, peuvent se retrouver et faire plus ample connaissance.

Le vérificateur général, l'hôte de la rencontre, s'est permis de repasser les événements de l'année. M. Dye a souligné l'effort collectif important qu'exige la production du Rapport annuel et a remercié tous les employés qui ont contribué à cet excellent document. Il estime que le Rapport de cette année est sévère mais équitable et que le travail de vérification qui le sous-tend est de toute première qualité.

M. Dye a tenu à rendre hommage au travail de la Direction du traitement de la copie. Il a transmis à ces employés les compliments du Conseil d'administration de la compagnie Xerox qui les a récemment décrits comme étant les préposés au traitement de la copie les plus productifs en Amérique du Nord. Propos élogieux, s'il en est, et bien mérités!

Le vérificateur général a également louangé la direction des Arts graphiques pour son excellent travail de conception et de graphiques et, bien entendu, la direction des Rapports elle-même pour avoir amélioré la présentation du Rapport et l'avoir mieux organisé.

La revue *Opinions* a reçu elle aussi des louanges de la part du VG, bien que certains articles lui causent quelques ennuis avec les journalistes.

M. Dye a souligné le caractère de plus en plus bilingue du Bureau; en effet, quelque 50 fonctionnaires suivent sur place des cours de français. De plus en plus les employés travaillent dans les deux langues, se sentent chez eux et sont capables de servir nos clients dans la langue de leur choix. À un tel point, que la séance d'information de cette année s'est déroulée sans interprètes.

Le VG a annoncé le retour de Ted MacNamara qui était à la FCVI et a souhaité la bienvenue aux boursiers de 1983-1984. Il a souhaité une bienvenue particulière aux directeurs et aux gestionnaires régionaux qui, à la clôture de leur conférence régionale, assistaient pour la première fois en groupe à la séance d'information.

Politesses mises à part, M. Dye est passé à un autre sujet, le problème de la pollution de l'air au Bureau. Il a, pour reprendre ses propres mots, "ouvert le débat" sur la question controversée de la cigarette. Se décrivant lui-même comme un "ancien fumeur", le VG a décrété, avec l'appui unanime du Conseil de direction que désormais "toutes les salles de réunions du Bureau, y compris le Cabinet du vérificateur général, seront des aires où il est interdit de fumer". Cette déclaration a été à la fois applaudie et chahutée! Mais les hourras semblaient clairement enterrer les grognements.

Desmond Kimmitt, directeur principal des Communications, a, en tant que maître de cérémonies, présenté les dix-sept conférenciers qui ont fait un exposé sommaire de leur chapitre. Grâce au timbre retentissant de sa clochette, M. Kimmitt a fait respecter l'horaire avertissant chaque conférencier lorsque les dix minutes allouées étaient écoulées. Condenser en si peu de temps le travail de toute une année est un exercice de précision très difficile mais très utile "Qu'est-ce qui est vraiment important? Que puis-je dire à mes auditeurs qu'ils veulent et doivent savoir? Et comment puis-je rendre mon exposé intéressant et pertinent?" Voilà sûrement certaines des questions que se sont posées les conférenciers en préparant leurs exposés. ▷

# Aux écoutes



À la rédaction,

Depuis la publication du premier numéro de la revue "Opinions", j'ai souvent pensé à vous écrire un article "fumant" pour "Aux écoutes". La déclaration de M. Dye et l'appui de son conseil m'ont poussé à vous écrire.

Le vérificateur général, dans sa déclaration sur la purification de l'air, m'a quelque peu coupé l'herbe sous le pied. Je ne saurais toutefois m'en offusquer puisque je partage entièrement son opinion comme le fait d'ailleurs le conseil de direction. Les convictions de ces personnes m'ont poussé à poursuivre mon idée et émettre mon opinion sur le sujet.

L'écrivain américain, Kurt Vonnegut, en voyant que plusieurs de ses proches mourraient de cancer, remarqua que ceux-ci étaient de gros fumeurs. Il avait en outre constaté que les Américains aimaient à nier le côté suicidaire de cette mauvaise habitude en prononcant "pêle-mêle" au lieu de "Pall Mall". Je suis d'accord avec Vonnegut qu'il est préférable de ne pas fumer, mais que ce genre de décision ne peut être qu'une décision personnelle. Cependant ce qui n'est pas un choix personnel est l'endroit où l'on fume.

À mon avis, il devrait être interdit de fumer dans les ascenseurs, dans les salles de réunions ou dans des aires de bureaux ouvertes. (Cela devrait également être interdit dans les restaurants, les hôpitaux, les avions, les trains et les autobus.) Cependant tenons-nous-en au Bureau, pour le moment. Il devrait non seulement être défendu de fumer dans les endroits susmentionnés (ascenseurs, salles de réunions, aires ouvertes), mais l'interdiction d'y fumer devrait être rigoureusement observée.

Ceux qui fument dans les ascenseurs manquent de civisme et font preuve d'un je- m'en-foutisme déplorable. La loi interdit de fumer dans ces endroits. Fumer ne consiste pas seulement à aspirer et à rejeter de la fumée; on commence à fumer lorsqu'on allume sa cigarette et cela se continue jusqu'à ce qu'on l'écrase. Certains fumeurs, (j'en ai été témoin à plusieurs reprises) allument une cigarette en attendant l'arrivée de l'ascenseur. Une fois ce dernier arrivé, ils cachent leur cigarette dans leur main, prétendant ne pas fumer alors qu'une fumée âcre se répand dans la cabine. Si un loustic leur en fait la remarque, ils s'indignent. Un jour, alors que je tenais ouverte la porte de l'ascenseur, j'ai poliment demandé à une personne de bien vouloir éteindre sa cigarette; celle-ci m'a répondu avec des insultes. Personnellement, la fumée m'incommode beaucoup. Les personnes qui souffrent d'allergie, d'asthme ou d'autres affections de ce genre doivent se sentir fort malheureuses lorsqu'elles doivent subir la présence d'un fumeur dans une cabine d'ascenseur.

Les aires ouvertes n'offrent aucune protection aux non-fumeurs. Il y a quelques semaines, j'étais à travailler à mon bureau lorsque soudainement mes yeux se sont mis à couler et mes voies nasales devenaient congestionnées. Je me suis donc rendu compte qu'une fumée avait envahi l'espace qui m'était réservé. J'ai tout de suite repéré la cause – l'on fumait de l'autre côté de l'écran. Des négociations, somme toute sommaires, ont entraîné un dénouement heureux. Mon collègue a non seulement éteint cette misérable cigarette mais il a également, par la suite, cessé de fumer complètement.

Il semble que plusieurs personnes n'attendent que notre aide pour arrêter.

Dans les salles de réunions, petites ou grandes, la fumée s'accumule et cela, même quand l'air ne semble contenir aucune trace de fumée. Le non-fumeur semble toujours prisonnier de l'environnement créé par les fumeurs et cela lui est désagréable. Arrivé au bureau frais et dispos, il est décourageant d'en repartir en traînant avec soi cette odeur âcre de cigarette. Nos vêtements sont imbibés de la senteur de tabac qui colle aux cheveux et à la peau. Les fumeurs sont bien libres d'aimer cette odeur si cela leur plaît. Quant à moi, je comprends mal pourquoi il me faudrait sentir ainsi la cigarette et même subir certains malaises physiques.

Les non-fumeurs doivent-ils en plus de subir les mauvais effets de la fumée en défrayer également les coûts?

Marvin Schwartz □

# KMD vous parle



Cette édition d'*Opinions* est presqu'entièrement consacrée au Rapport annuel qui a été présenté à la Chambre des communes en décembre. Il va sans dire que je suis ravi du vif intérêt qu'a suscité mon Rapport auprès du Parlement, des medias et du public en général; on en parle beaucoup, on écrit des articles à son sujet et on l'étudie.

J'ai entendu cependant un commentaire qui m'inquiète pas mal. Lors de ma dernière visite en Colombie-Britannique, un de mes amis me dit: "C'est le troisième Rapport annuel que vous endossez. Tous les trois étaient vigoureux et d'une très grande utilité, mais il me semble que le gouvernement ne s'en préoccupe guère. Je ne vois aucun résultat!"

Je crois, que c'est encore un mythe. Il y a du nouveau!

Par exemple, une des questions importantes dont traitait le rapport précédent était l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Suite à la présentation de notre Rapport, le Comité des comptes publics a consacré quinze audiences publiques à ce sujet. Les journaux et le public en ont parlé beaucoup également. Enfin trois des rapports du Comité en 1983 portaient sur le besoin d'une plus grande obligation de rendre compte.

Le discours du Trône prononcé en décembre contenait la promesse du gouvernement que "l'on améliorerait les instruments de vérification et de contrôle des sociétés de la Couronne fédérales."

Les choses se tassent! Devenir un agent de changement n'est pas un des objectifs du Bureau; je constate cependant que souvent l'on effectue des changements après que nous ayons donné notre opinion.

Deux des questions importantes traitées dans mon Rapport cette année étaient d'abord le besoin de renseignements plus utiles et pertinents dans les états financiers, et les résultats d'une étude spéciale sur les entraves à une gestion productive. Il nous semblerait que le gouvernement veut prendre les mesures qui s'imposent à cette fin.

Voyez, notre Rapport donne vraiment des résultats!

Je dois cependant vous concéder que mon mandat ne m'oblige qu'à signaler les questions d'importance. Ce n'est pas à moi d'agir. Comme je l'ai dit dans un récent exposé sur les entraves à une gestion productive:

> En fin de compte, c'est nous les contribuables qui devons réclamer une meilleure gestion à la Fonction publique. À titre d'électeurs et de contribuables nous devrions insister auprès de nos représentants afin qu'ils donnent la priorité à une meilleure et saine gestion à la Fonction publique.

Il me semble que le Premier Ministre pourrait initier la chose en informant d'abord le Cabinet; celui-ci transmettrait ensuite le message aux cadres et gestionnaires de la Fonction publique. Nos députés, eux, devraient donc s'assurer que tous les fonctionnaires fédéraux gèrent bien les ressources qu'on leur confie.

Le matin de la présentation du Rapport annuel je trouvais sur mon pupitre une citation d'Isaie chapitre 53: verset 1:

Who hath believed our Report ?

Je crois que cette année le Rapport aura beaucoup plus de crédibilité et qu'il incitera les gens à agir promptement. Voilà la raison d'être du Bureau du vérificateur général. C'est également la raison pour laquelle les employés travaillent avec acharnement et pourquoi leur travail et si important au pays.

Kenneth M. Dye, fca

# Sujets






**KMD vous parle** 1

**Aux écoutes** 2

**Avant-goût du Rapport** 3

**De la Colline** 5

**Au banc des témoins: le vérificateur général** 7

*Témoignant devant le Comité des comptes publics, le vérificateur général nous interprète son Rapport*

**La Presse nous regarde** 11

*Receuil des principaux commentaires des journalistes à travers le Canada lors de la parution du Rapport annuel de 1983.*

**Çà et là** 17

**Rendez-vous** 25



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

**Directeur-principal**
Desmond Kimmitt

**Rédacteur français**
Janine Denis

**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty

**Coordonatrice et adjointe à la production**
Diane Ford

**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler, Nancy Murphy, Rollande Montsion, Pierre Roure

**Photographies**
Dave Hansen, Bernadette Warren

**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR

**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, Judith Whitemarsh, Viviane Audette, Roxanne Bertrand et Line Lacombe-Laurin du traitement de la copie, Art Routliffe et Paul Michaud des Arts graphiques, ainsi que Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur bonne collaboration.

ISSN 0822-1014 Vol. 2 no. 1

# Opinions

février/mars BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1984

**Opinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).

I. ♦ 1° Manière de penser, de juger : attitude de l'esprit qui tient pour vrai une assertion (assertion que l'esprit accepte ou rejette généralement en admettant une possibilité d'erreur. V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue**. Cf. Manière de voir, de penser. Essentiel, opinion. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par la grammaire *verbes d'opinion*). *Faire adopter, autres son opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* II. ♦ Jugement collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque objet. *L'opinion de l'auteur, du public, de la cour.* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Suivre l'opinion (PAGUET).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (CHATEAUBRIAND).

**Opinion** *n.f.* ME. [- (OF.) *opinion* « L. *opinio*, -onis, f. stem of *opinari* think, believe, see ION.] 1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Distr. from knowledge, certainty, or strong belief.) b. What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public*, etc. ME. 2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject or point; a judgement, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. 3. The statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted. considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. b. Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597.

n.f. (v. 1190, lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).
Manière de penser, de juger : attitude de l'esprit qui tient pour vrai une assertion, assertion que l'esprit accepte ou rejette généralement en admettant une possibilité d'erreur. V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue**. Cf. Manière de voir, de penser. Avoir du jugement. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par la grammaire *verbes d'opinion*). *Faire adopter, autres son opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* II. ♦ Jugement collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque objet. *L'opinion de l'auteur, du public, de la cour.* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Suivre l'opinion (PAGUET).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (CHATEAUBRIAND).

**Opinion** *n.f.* ME. [- (OF.) *opinion* « L. *opinio*, -onis, f. stem of *opinari* think, believe, see ION.] 1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Distr. from knowledge, certainty, or strong belief.) b. What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public*, etc. ME. 2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject or point; a judgement, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. 3. The statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted. considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. b. Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597.

RAPPORT ANNUEL
DE
1983
CHOSES SPÉCIALES

CA1
PG
- 663

Government

# Opinions

April / May OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1984

**Opinion** [a. ME. ‹ (O)Fr. *opinion* ‹ L. *opinio*, -*onem*, f. stem of *opinari* think. Related: *opine* (v.).]

**1.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or something as probable or as seeming to one's own mind to be true. Dist. from knowledge, conviction, or certainty (*to the best of my knowledge and opinion* = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public, popular*. late ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice. 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. **b.** *spec.* Favourable estimate, esteem. Now only with neg., or such adjs. as *good*. 1597.

**Opinion** n.f. (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*). V. **Opiner**.

■ 1° Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion, position qui est acceptée ou rejetée *généralement* en admettant une possibilité d'erreur. V. **Appréciation, estimation, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (cf. Manière de voir, de penser). *Avoir une* ~. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par la grammaire verbe d'opinion). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ■ Jugement ou ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque chose ou quelqu'un. *L'opinion des autres. Se moquer de l'opinion.* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *L'opinion publique. L'opinion internationale. L'opinion mondiale. L'opinion américaine. L'opinion française.* (VALÉRY). — *L'opinion se fait d'après l'opinion.* Il en faut une première. (COCTEAU).

[a. ME. ‹ (O)Fr. *opinion* ‹ L. *opinio*, -*onem*, f. stem of *opinari* think. Related: *opine* (v.).]

**1.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or something as probable or as seeming to one's own mind to be true. Dist. from knowledge, conviction, or certainty (*to the best of my knowledge and opinion* = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public, popular*. late ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice. 1470. **4.** Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. **b.** *spec.* Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597.

**Opinion** n.f. (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*). V. **Opiner**.

■ 1° Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion, position qui est acceptée ou rejetée *généralement* en admettant une possibilité d'erreur. V. **Appréciation, estimation, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (cf. Manière de voir, de penser). *Avoir une* ~. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par la grammaire verbe d'opinion). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ■ Jugement ou ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque chose ou quelqu'un. *L'opinion des autres. Se moquer de l'opinion.* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *L'opinion publique. L'opinion internationale. L'opinion mondiale. L'opinion américaine. L'opinion française.* (VALÉRY). — *L'opinion se fait d'après l'opinion.* Il en faut une première. (COCTEAU).

# Contents




**From the Corner Office** 1

**The Listening Post** 2

**How Managers Manage** 3

*The Auditor General speaks to four prominent management groups on the constraints to and challenges of good management*




**China ... Unforgettable Experience** 9

*OAG Principals Bernie Barry and Larry Ting describe their part in a UN training project in China*

**Perspectives** 14

**Home Thoughts ... from Abroad**

**Comings & Goings** 18



**Career Development ... What's it all about?**

**Rendezvous** 23

Opinions

*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Principal**
Desmond Kimmitt

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Production Assistant**
Sheila Macfarlane

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Dave Hansen
Bernadette Warren

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh, proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood and all the staff of Word Processing; to Art Routliffe and Paul Michaud of Graphics; and to Paul Gervais of Materiel Management: Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014 Vol. 2 No. 2

# From the Corner Office



Among issues challenging the traditional professions, including the accounting profession, is the effect of increasing competition among firms. A tight economy, together with a relaxing of the rules governing advertising, has raised serious questions about what levels of competitiveness should be recognized as ethically acceptable. These questions are generating hot debate in the United States and are receiving increased attention in our own country. They have a particular impact on auditing because a key element in the history of external auditing has been independence. Critics question the reality of that concept when they sense that auditors have been using every endeavour with management to obtain the audit.

In this competitive context, it is worth recalling that, as long ago as June 1979, the Canadian Institute of Chartered Accountants together with this Office developed *Proposed Guidelines to be used in choosing an Auditor of a Crown corporation.* These guidelines which stressed independence, objectivity, experience and competence in the selection of an auditor, have been made available since 1980 by the Office of the Comptroller General (OCG) as unofficial guidelines. Among other criteria, the guidelines say that "the process for selecting auditors should be impartial and should provide reasonable means for interested auditors to seek appointment".

I believe that it is appropriate for certain Crown corporations and their subsidiaries to have external auditors drawn from the private sector. However, it is important that those objective guidelines for their selection should continue to be followed. When they are not, the public becomes cynical and the accounting and auditing profession itself loses credibility.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# The Listening Post



**From our Readers**

Dear Editors:

I am very glad to take this opportunity to write this letter to you. Bernie Barry and Larry Ting, two principals from your Office, are visiting our country and are delivering training sessions to Chinese senior officials on comprehensive auditing. I am Bernie's interpreter.

Since I don't have any background in accounting and auditing, it is not easy for me to translate. But Bernie, Larry and I have co-operated very nicely. Bernie takes time in preparing the lectures and tries his best to explain the concepts and processes of auditing in plain English. Larry knows Mandarin and is a good "auditor" in the sense of checking whether my translation is "fairly presented". Both of them are very helpful. Through our joint efforts, and the enthusiastic participation of the audience, the lectures have been successful.

I quite agree with your opinion that "There's nothing more difficult than to take a detailed and technically oriented subject and express it in plain language." (*Opinion*$_s$, OAG of Canada, August/September, 1983). Through my six weeks in instant translation of the lectures, I have the impression that the terms of auditing are still evolving and not standardized. The loosely-defined terms have caused quite a lot a trouble and confusion in translation. Since Canada is a leading country in the field of auditing, I hope your Office could do some work to alleviate this problem. Thank you.

Sincerely yours,

Gong Baoshan
Office of Audit of China
10 Taiping Road
Beijing, China December, 1983

**To our Readers**

In a recent memo to all OAG staff, the Auditor General indirectly responded to some of the concerns that Mr. Gong Baoshan has raised in his letter to "*Opinion*$_s$". His twin themes were official languages and translation. We thought that not only Mr. Gong but all our readers would be interested in his comments on these subjects.

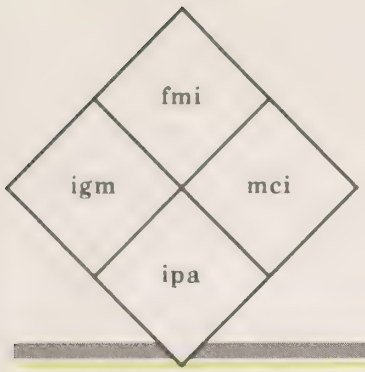
Mr. Dye praised staff efforts "to make our Office truly bilingual" and passed on to us the compliments the Office has been receiving for our work in both languages, especially in our 1983 annual Report. He commented on the excellent work of our Translation Unit and that we, as users of its services, are "now submitting work for translation with a more realistic understanding that it *does* take a lot of time to translate often highly technical documents".

Mr. Dye went on to say "that work is progressing toward having the Office's 'lexicon' entered into the Secretary of State's central computer system". The lexicon is a list of the technical terms we use in our audit work. Compiling it is a mammoth project, coordinated by our Reports Group working closely with Secretary of State. When it is completed in both official languages, it will be fed into the computer system and network that will be linked to all Translation Units in various government departments. "The lexicon will not only help us in our own work but will also be of use to departments and agencies throughout the government."

This information may not solve your problems, Mr. Gong, in translating auditing terms from English to Mandarin Chinese but it will let you know that we do appreciate them since we too have translation problems as we move from one of our two official languages, English and French, to the other. Entering the auditing terms into the lexicon does, however, force us to be more precise in our definitions in one language before the entry can be made in the other.

Thank you for writing to us all the way from China. We take this opportunity, through your letter, to alert our Office – and all our international readers – of your concerns and interest. We're sure that others share them. We hope you'll continue to read and enjoy "*Opinion*$_s$".

The Editors




# How Managers Manage . . .

*[In late January, Auditor General Kenneth M. Dye spoke in Ottawa to a joint meeting of the Financial Management Institute, the Institute of General Management, the Management Consulting Institute and the Institute of Public Administration. We present here a shortened version of his comments on the constraints and challenges facing managers in the public service.]*

I want to thank you for inviting me to address, in a joint session, your four important management groups. I'm pleased to accept your invitation because my Office values the work you do in your individual organizations. Your activities demonstrate that the discussion of management issues in the federal government isn't confined only to organizations officially appointed for that purpose.

## What we studied

Because of our common interest in improving management in the public service, I've decided to concentrate on Chapter 2 of my annual Report: "Constraints to Productive Management in the Public Service". My main purpose is to talk a bit about the challenges we see arising from it, both for government and for public service managers.

Let me say at the outset that the Chapter was not an audit. It was a study – a departure from our usual reporting practice. It grew out of a concern my Office expressed in previous years, and from questions asked by parliamentarians as recently as last year. A year ago last December, I told the Public Accounts Committee that my Office had launched a project to find out why it's so difficult to get things done in the public service, and what impedes good management.

Until I came to Ottawa, I was a practitioner in the private sector. I'm often asked about the differences between managing in the private sector and managing in government. I also get the old chestnut of why public servants are lazy and not as competent as managers in the private sector. I quickly tell people that this is a myth. I tell people outside Ottawa that it's not fair to criticize public service managers without considering the environment in which public servants operate. It's more difficult to manage well in the public sector than in private business.

## What we found

But why is it more difficult? What in the environment works against achieving value for money? During our study, we identified three main areas of constraints to productive management, elements that constrain efforts to achieve economic, efficient and effective use of public resources. First, we found that the political process provides little apparent support for productive management; second, that management is unduly burdened with many administrative and procedural regulations; and, third, a lack of incentives for public servants to manage well. We found instead many disincentives to manage productively. I've told Parliament in my Report that if we want more productive management, we're going to have to improve this management environment. But let me say a few words about each of the three main constraints.

### Political Process

During our study, many public service managers told us that a good political process is not necessarily a good management process. Political priorities frequently override management priorities. A good example is when departments from time to time propose to cut their operating costs. Very laudable, you would say. But such proposals are sometimes seen by the affected parties as an undesirable reduction in government services, rather than a desirable improvement in government productivity. And they are therefore rejected. Imagine, if you haven't already experienced it, what effect this has on well-intentioned and dedicated managers.

And then, political imperatives sometimes result in demands that productive management would not normally encourage. Examples are the decentralization of departmental activities across the country, and decisions to merge organizations – but without reducing the number of workers.

▷






While recognizing the government's right to introduce these policies, we also have to recognize the managers' dilemma as they seek the most thrifty use of resources. In many cases economy and efficiency considerations are clearly subordinate to political considerations. There's a recognition by public service managers that this may be the way it has to be. But there's often deep resentment that managers are being blamed for "weaknesses" that have political roots. I'm not suggesting in my Report that the political process should not operate politically. We need, however, to find a better balance, a balance that allows us to manage public funds and resources more productively.

### Rules and more rules

The second major finding in our study flows directly from the first one. Because public service managers must implement political decisions in an environment of public scrutiny, the overwhelming tendency is to avoid error and waste by imposing administrative regulations and controls.

Many public service executives told us they would be able to manage more productively if there were fewer and less detailed regulations. They noted that many of these regulations create the need for extra staff, which adds to the cost of government. They also noted that regulations that are universally applicable often discourage managers from developing practices best suited for local conditions. Such regulations sometimes also limit their discretion to choose the optimum mix of resources for maximum productivity.

This tendency often has strange results. The presence of too many detailed controls, makes public sector management less productive than it could be. Then, to overcome this condition, more controls are set up. And this in turn impedes productive management even more. So what is the answer: you guessed it, more controls.

### Excellence discouraged

This brings me to the third major finding of our study: the lack of incentives for public servants to manage well. Productive management results to a large degree from the initiatives of motivated managers, individuals who take pride in doing things to a standard of excellence. They act on the personal conviction that achieving value for money is an important aspect of their managerial function.

Our study found that many public service practices discourage rather than encourage productive management. You're probably all too familiar with some of them: managers seldom really control the resources they are asked to manage. They are often rewarded on how big their budget is. Or on how many people they manage. Or on how ingeniously they can develop new ways to spend money.

If, in fact, there are few rewards for giving money back to the Treasury at the end of the year, why would managers in government make a big effort to cut down operations, to reduce expenditures? When managers do so, they run the risk of being penalized by across-the-board spending cuts or by demotion when the size of their operation shrinks. So when there's public criticism about inefficiencies in the public service, they react cynically. They feel it an injustice to be criticized when disincentives virtually encourage them to manage less productively than they could. As a result, their motivation and morale decline.

That, in a nutshell, is a summary of our three main findings. Let me briefly restate them: Managers feel there is limited political support for productive management; they feel unduly burdened by many administrative regulations; and they feel discouraged by the lack of incentives and numerous disincentives to productive management.

## Comparisons Abroad

How does the Canadian Public Service do when compared internationally? And how are others doing compared to us? Is it a "Canadian disease", then, these constraints to productive management?






Our study has found that we are not alone in this. On the contrary, it seems that similar problems affect public sector management in many countries. There is a difference, however. The difference is that in some places there are vigorous activities underway to improve the situation. Let me refer to two specific examples.

During our study we visited some European countries to see how they were doing. We found in the Federal Republic of Germany, in the State of Württemberg, a remarkable effort underway to reduce constraints to management. The Department of Education there employs about 120,000 teachers and other public servants. It used to manage its affairs with the help of some 3,500 administrative directives or regulations. In April 1980, a Commission for the Simplification of Administration was set up. In less than four years, the number of regulations was reduced by 90% to the present number of 360. We interviewed some of the managers involved and found that most of them were elated by this development. They said they now can manage the way they always felt they should have been able to. We found a few, though, who were uncomfortable because they can no longer "hide" behind regulations. They are now required to make real decisions.

The other example is from the United States. After our Report had gone to print last November, we became aware of a study that had just been completed in Washington, sponsored by a consortium of 16 Federal Agencies. Their final report was entitled "Revitalizing Federal Management: Managers and their Overburdened Systems." Of particular significance is the fact that the two reports were prepared concurrently, but were totally independent and with no knowledge of each other. Yet the conclusions were almost identical. Now if you think my Office is pleased about that, you should hear the Americans. They are virtually beside themselves over the fact that their findings have been corroborated by our study. They wrote to tell me that they are bringing our Report to the attention of several Congressional Committees and to the attention of the White House.

## Reactions At Home

Those are two examples of what's happening elsewhere. Let's now look at what has happened in Canada by way of responses to our study. Early in January, about a month after the release of my Report, the responses started to come in.

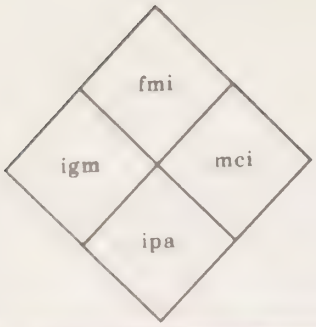
A departmental Comptroller called to say that he had always regarded the Auditor General's Office as a place populated by a group of financially oriented nit-pickers but "...not any longer. Now I see that the Auditor General understands even difficult management issues and that he has the courage to state them. From now on, I will listen very carefully when he has to say something to me as a result of auditing my department".

That's nice to hear. My Office doesn't get many calls like that or many letters like the one I received a few days later from a Deputy Minister who congratulated us on an "excellent piece of work" and a "thoughtful chapter". He also expressed the hope that it would lead to action from those who can do something about the constraints we have identified. And he actually invited us to make specific suggestions about his department as a result of our audit work.

During early January, we were also contacted by several Directors General both from Ottawa and from different regions. They wanted extra copies of the study report because they were planning to schedule full-day meetings with their Directors to discuss how they could do something to improve productive management in their area of responsibility. And they asked whether authors Richard Paton or Otto Brodtrick could join them for the day to help them discuss that topic.

This I see as a very significant response to our study. We have here a spontaneous initiative on the part of managers who have not been told by any Central Agency to do anything like this. Yet they act. I

▷






think that confirms what we say in our Chapter: many public service managers will make considerable efforts on their own to improve productive management if an opportunity to do so is presented.

What we are still lacking, of course, is an official Government response. But I'm hopeful – even confident – that the Government, too, will respond positively. And until they do, we'll given them the benefit of Murphy's Second Corollary, which says, "Everything takes longer than you think."

## Management Myths

Let me now say a few words about what I think Parliament and Government should actually *do* besides acknowledging that a serious problem exists. In our study, there's a cautionary note and four suggestions. The note of caution warns against basing solutions on myths. I've already dealt with the myth that government can be made more efficient by adding more and more control systems.

I'll mention two other myths. One is that the public service is the cause of our large budgets and large deficits and that a reduction of the public service will do away with the deficit. This is simply nonsense. The fact is that the entire operating cost of the federal government – including the wages of all public servants and the armed forces – is about one quarter of the federal budget. Even a significant change in the size of the public service can have only a limited effect on total government expenditures and even less on the size of the deficit.

Another myth is that the public sector would be much more productive if private sector techniques were brought in. There is consensus among researchers and practitioners of public administration that management techniques cannot be transplanted holus-bolus from one sector to another and be expected to yield magical results. If the problem were that simple, we would have solved it a long time ago.

## A Few Suggestions

The four suggestions we make in our study are based on the underlying assumption that, if you seriously want to improve productive management in the public service, then *you really ought to want to do it!*

What we need first, therefore, is a clear signal from the very top, indicating that good management and greater productivity in the public service is expected and valued. The reason I insist on this point is that productivity does not happen by itself, either in government or anywhere else. Productivity requires persistent support and constant effort. And this will must be demonstrated through strong leadership from the political level and from top managers.

Our second suggestion calls for reducing disincentives and clarifying managerial accountability. These changes could include selective deregulation, based on the ability of individual managers to follow principles of productive management in their work. They should also clarify accountability relationships. A manager should clearly understand to whom and for what he is accountable, as far as is possible in a given situation.

Our third suggestion emphasizes the need to develop better managers. During our study, executives told us repeatedly that the public sector is lagging behind the private sector in the development of managers. Government has been slow to realize what has been accepted by the best private sector management schools: that skills in managing people must form the core of any management training and development program.

Our fourth suggestion encourages government to support experiments for improving productive management. It's difficult to introduce changes in the entire public service all at once. But experiments enable you to test new ideas with minimal risk and expense. I recognize that the idea of experimenting is a controversial one. It presents a significant challenge for government and for Central Agencies: How do we launch our experiments without

creating more rules and red tape? We have to avoid fighting one bureaucracy with a newly-created one. That would amount to jumping from the frying pan into the fire.

## The End or the Beginning?

So much for what government *should* do. Let me now tell you what my Office *will* do in all this. There are two ways to look at such a study. We can look on it as the end of an interesting project. Or we can see it as the beginning of a revitalization of management in the public service.

That's how we see it in my Office. I don't mind telling you that some of my own people were really quite nervous about this study. They thought it might either be ignored or ridiculed. But the response so far coming to us indicates that there's a real need, even an expectation, that we continue to hold a spotlight on this subject. Indeed, I've been told personally, by some senior people in the public service that I must never let this subject fade away. They tell me that I should always have a couple of my people out there with spades. So whenever someone tries to bury it, we can dig it up again.

## Some further studies

Let me give you some examples of what we might consider following up in further studies. In the present study, the focus was on constraints to management and on what contributes to poor management. Perhaps we should now look to see what makes good managers tick. If we could document what contributes to excellence in management, if we could find the secret ingredients of managers who are truly productive in spite of constraints, then these findings might serve as an example and as a model for public service management in general. In other words, instead of documenting why the system is sick, such an approach would try to find out what makes it healthy. If we succeed in answering that question, it might become possible to create environments that will make more managers fully productive.

We're also looking at the subject of Services to the Public as another study. One contribution we could make is to analyse how service delivery is hampered and what would be required to improve its efficiency and responsiveness.

Still another study that might flow out of the Constraints Chapter is the relationship between Productivity and Morale. It has been said that people are most productive when they are doing all they can in something they believe is worthwhile. If that is true, then the impact of morale on productivity is a very significant one.

During the study we just completed, my people came across some intriguing approaches by which quite large organizations are able to assess the morale of their people. They then use this information to re-arrange activities. The aim is to try and make the work itself so interesting that people would rather work than do something else. If such an approach actually worked, it would be worthwhile pursuing it.

As I said, these are only ideas at this time. We are not all certain to what extent we will pursue them.

That brings me to the end of my remarks, except for one thing. I wouldn't want to leave here without saying something about what I think you as managers can do to achieve more productive management in the public service. I have of course no patent solution to what is a very complex problem. And I'm sure I'll not be telling you anything new.

You, however, are in a position to have some influence in your own area of responsibility. So in your dealings with the managers that report to you, you might consciously try to follow some of the very simple principles that we were told about again and again during the interviews with public and private sector senior managers.

You may feel these principles are trite or even corny. I have found however that the simpler things are, the easier they are to apply and the more successful. I hope you will reach the same conclusion. ▷




## Some Simple Principles for Good Management

1. **Ensure that your people have a clear purpose**

   Except by a happy accident, you can't expect your people to reach a goal if they don't know what that is.

2. **Assign the right manager to the job**

   I am more and more convinced that good management comes from good managers. And not everyone is good at everything.

3. **Provide your managers with clear authority**

   This does not come easy in government. But to the extent that you can arrange it, make sure your people know their responsibility, their authority and their accountability.

4. **Try to arrange incentives to the extent possible**

   I know that this is far more difficult in government than in the private sector. But some ingenuity may carry you a long way.

5. **Focus energies on a few key results**

   People who can limit themselves to a few important areas are quite often more successful than others.

6. **Stick to what is manageable**

   The "small is beautiful" slogan has an important message. Successful managers tell us that attempting too much may in the end result in nothing at all.

7. **Spend a lot of time encouraging your people**

   In this age of systems and controls it's easy to forget people. But not even a system can work unless there are committed people who make it go.

□

*Ordre des comptables agréés du Québec*

## Québec Fellows

For the first time in its history, the Order of Chartered Accountants of Québec has decided to honour outstanding members with the title of Fellow of the Québec Order.

With the participation of Québec, the accounting associations of all ten provinces now bestow this honour. In making their selection of distinguished recipients, the provincial associations use similar criteria and processes. The distinction is conferred only on those members who have made an outstanding contribution to the profession and to society. Their activities and achievements have brought a new lustre to the profession.

On January 25, 1984 the Order honoured 63 of its members including 60 former presidents and three other gentlemen well known in our Office. They were: Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada; Rhéal Chatelain, Auditor General of the Province of Québec; and Jean-Guy Laliberté, Principal of our Montreal Regional Office.

For Mr. Dye it was a very special occasion, marking the third time that he had been so honoured by three different provincial associations. □

# China . . .
# Unforgettable Experience

*As part of its assistance program to the People's Republic of China, the United Nations has once again looked to Canada for technical experts. In the late autumn of 1983, two OAG Principals, Bernie Barry of the Professional Development Group and Larry Ting of the Audit Operations Branch, flew off to China to mount a six-week training course for the Chinese Audit Office. In this article, Bernie describes this UN funded project, their classroom activities and their impressions on this first visit to China.*

## Canadians Abroad

Late on a Sunday afternoon at the end of October, Larry Ting, his wife Nelly and I arrived in China. We were met at the Beijing (Peking) airport by our liaison officer Mr. Guo, the course director Mr. Xun and the interpreter Mr. Gong. After clearing customs, we were whisked from the airport to downtown Beijing at breathtaking speed past buses, cars, trucks, ox and donkey carts and what seemed to be a sea of bicycles. People everywhere. Thus, began for Larry and me an unforgettable experience – teaching auditing in the People's Republic of China.

## 30,000 Auditors 300,000 Enterprises

In June 1983, the Chinese Audit Office was incorporated in the Constitution of the People's Republic of China. In mid-September, it officially began operations. The Office conducts audits of the central government, provincial governments, local governments, and state-owned enterprises. The latter can be incorporated at the central ministry, provincial or local levels of government. The mandate of the Office has not yet been finalized but will likely include the audit of managerial performance that is, value-for-money auditing. To carry out this work for a population of one billion people will require some 30,000 auditors. For the sheer numbers alone, the training required is formidable!

Since 1977, China has experienced rapid growth in tourism, industrial development and in developing joint enterprises with other countries to construct hotels, factories and to undertake other similar projects. China now has over 300,000 state-owned enterprises covering a vast variety of activities. The government wants to ensure that the financial results of state-owned enterprises, joint ventures, and other government departments and agencies are fairly presented and subject to independent audit.

## Action in the Classroom

The six-week training course that our Office provided in China was a project sponsored under the United Nations Development Program to assist China in establishing audit capabilities. The 41 men and women participating in the course were all senior officials from various government departments across China, among them: China Air Lines, the Agriculture Department and, of course, the Audit Office.



*Getting it all together: participants, administrative staff and instructors*

# 中国

To meet the needs of these senior administrators and managers, the course had three major components: accounting concepts, financial auditing and comprehensive auditing. Although the course emphasized how auditing is carried out in Canada and other western countries, the participants were encouraged to determine what practices and methods could be of most use in their own environment. So the training sessions concentrated on the audit leader's viewpoint: planning, organizing and managing audit activities.

My role was that of instructor; I prepared and delivered the lectures in English. They were then immediately translated sentence by sentence into Mandarin Chinese by Mr. Gong, our diligent translator. As he has pointed out in his letter to the *Opinions*' editors (see *The Listening Post*), the difficulties of translating from English to Chinese are enormous. It is not merely the lack of precision in some of our auditing terminology but also the difficulty in expressing complex concepts that may not exist in other cultures. Terms such as "materiality", "inherent risk" and "bad debt" caused some problems in translation and engendered some lively classroom discussion. Here, Larry's auditing expertise coupled with his fluency in Mandarin Chinese bridged the language and cultural gap. He ably assisted Mr. Gong in this difficult task of explaining terminology and interpreting ideas and concepts. He also played a key role in presenting the case studies and in all classroom discussions.

As well as Mandarin Chinese, the main dialect of northern China, Larry also has, to his credit, several other dialects of southern China. Since the group of 41 came from all over China (representing most of the 30 provinces, regions and municipalities), Larry's linguistic ability carried great weight in breaking the ice and great warmth in establishing good professional relationships and personal friendships. He became our roving diplomat!

## Question Period

Question Period is apparently not restricted to our Canadian House of Commons; it takes place in China too. Every evening during the course, promptly at eight o'clock, would come a telephone call for Larry and me with the group's key questions on the day's lectures. After class each day, the course participants would meet, in small groups, to discuss their concerns until consensus was reached on the most important issues. Then the course leader was appointed to call us and pose the questions through our translator. This efficient method of "group dynamics" provided us with

证书编号：

同志于一九八三年十一月一日至一九八三年十二月九日参加中华人民共和国审计署审计科研培训中心在北京举办的领导干部审计培训班，学习期满，准予结业，特此证明。

加拿大审计长公署
主讲人：伯纳德·P·巴利
劳伦斯·S·丁(丁兆康)

中华人民共和国审计署
审计科研培训中心
一九八三年十二月九日

The Audit Scientific Research and Training Centre of the Office of Audit of the People's Republic of China Certifies That

_____ has attended and successfully completed The Audit Training Course for Senior Officials held by the Office of Audit of the People's Republic of China from November 1, 1983 to December 9, 1983 in Beijing, China.

Office of the Auditor General of Canada

Principal, Bernard Barry

Principal, Lawrence Ding

Date, December 9, 1983.

*Graduation certificate: signed, sealed and "chopped"*

中国

suggestions on how the lectures might be structured and what points the group would like to have presented. We could then address issues that were of greatest importance to the participants, especially the audit leader's role in planning and organizing financial audits and comprehensive audits. As well as the regular evening telephone calls, we met weekly with a group of four advisers to outline our course plans, to listen to their suggestions for improving our approach in the classroom and to discuss what had been achieved. These open and constructive feedback sessions allowed us to make substantial improvements in the course.



*Larry and Bernie admire the "friendship" scroll*

My most vivid impression of the daily classroom activity was the intensity of the participants in tackling the subject of auditing, their eagerness to learn, and most of all their courtesy and respect toward the instructors. The questions, suggestions and feedback were always given in a most tactful and helpful manner.

## The Graduation Ceremony

At the graduation ceremony, each course participant received a bilingual certificate signed and sealed on behalf of both the Chinese and Canadian Audit Offices. For us, the group had commissioned traditional scrolls done by an expert artist and calligrapher at the University of Beijing. The theme of each scroll is "friendship forever" between China and Canada. Presented to us at the graduation ceremony, these beautiful scrolls - marvellous examples of Chinese calligraphy - now hang in a place of honour in our offices.

At the party following the presentations, there were many spontaneous speeches of appreciation from participants, staff and instructors alike. And we all enjoyed the Chinese pastries, fruit, jasmin tea and that world traveller, Coca Cola!

## A Total Commitment

To set up such a training course - and others that may follow - requires a great deal of discussion, planning and dedicated work at all levels, at home and abroad. Before we left for China, we had the invaluable help and advice of Xu Yudi, our CCAF Fellow from China. He was a gold mine of information about life in China, on the city of Beijing, and on the Work of the Chinese Audit Office. We gained much from these discussions and from Yudi's practical and ready help in preparing and translating course materials, especially slides and transparencies.

▷

结业证

# 中国

And once we had arrived in China, we received tremendous assistance from the staff of the Chinese Audit Office. They included: Mr. Sheng Jinsheng, Director of the Research and Training Centre and two of his senior officials, Mr. Zhao Yuchen and Mr. Xun Sanqui; and Mr. Guo Yukai, National Project Director. Mr. Guo, our official liaison officer, was much more than that. During our stay, he was our genial guide and mentor, good friend and companion.

The day to day course operations owed much to the help of the capable administrative staff, Miss Wang Jing and Miss Jin Paijing, as well as to a small army of willing translators and secretaries. Everyone did everything possible to help the course and to help us. Its success was a goal to which we were all committed.

## Only on Sunday

Sunday, the only "free" day in a busy schedule, was taken up with various social activities and excursions to places of historic and cultural importance: the Great Wall, the Forbidden City, the Ming Tombs and many others. Nelly too was taken under the Chinese wing. She had many special activities arranged for her and, of course, lots of opportunities for sight-seeing and shopping expeditions for souvenirs to bring home.




## A Happy Consensus

The consensus is that both the Office of the Auditor General of Canada and the Audit Office of the People's Republic of China are very pleased with the experience and the results. Perhaps the best indicators of success are the requests we received to return to China to put on further training programs. Certainly Larry and I were delighted with the opportunity to visit and work in China – a first and unique experience for both of us. On the day we left Beijing, appreciative students lined up in rows to see us off with little presents, warm handshakes, good wishes for a safe journey home and for a return someday to China.

During our last week in China, Larry and I were privileged to meet Madam Qi Tian, the Deputy Auditor General of China, who graciously thanked us for presenting the training course. Madam Qi looks forward to visiting Canada this spring with a six-member team and to continuing co-operation between Canada and China.



## A Last Image

After a short stay in southern China in Guangzhou (Canton), it was time to return to Canada. Dawn was just breaking as we left the White Swan Hotel for the ride to the airport. And in a little laneway near the hotel, we saw a group of elderly people, up very early, rhythmically doing their Tai-Chi exercises - moving slowly and gracefully together in the soft December morning. And further down the street, people were waiting patiently for buses to take them to work or school. The sleeping city was waking. It was this last image of a peaceful people, a quiet morning that we carried home with us of our time in China. □

## Chinese Festival

February 2 marked the beginning of the Chinese New Year, an important festival for some of our Office colleagues.

The custom is to meet and partake in a meal with friends and family. So to help celebrate this joyous occasion, Nancy Cheng graciously organized a luncheon attended by Nancy, Michael Pong, Robert Chen, Larry Ting, Peter Yeh, Xu Yudi, Gerry Chu and Ted Bonder. The group met at the Yangtze restaurant on Somerset Street for a delicious feast. Together they welcomed the year of the Rat while we watched for the groundhog and his shadow. To one and all, a happy New Year and a happy spring. □

# 中国



*Focus on China: Xu Yudi*



*Nancy and friends "feast" in the Chinese New Year*

## The inventors of paper are fed up with it all

PEKING (AP) - Senior Chinese officials, fed up with reams of bureaucratic forms, have ordered subordinates to attend exhibits of "pompous and impractical documents" and learn to draft simpler papers, the **China Daily** reported Monday.

The paper, English-language sister publication of the Communist party's official **People's Daily**, said the displays were organized by five ministries and Peking Mayor Chen Xitong. Chen also ordered his staff to cut the number of city documents by a third.

"The municipality is showing 74 official reports and circulars to illustrate ineffectiveness, delay, formalism, and evasion of responsibility," **China Daily** said

It said the exhibits are needed because "some ministers are weary of 'swimming in oceans of meetings' by day and 'climbing through mountains of paper' at night, instead of engaging in more practical work." The exhibits show "typical examples of pompous and impractical documents" along with instructions on how to write proper papers, the newspaper said.

The Chinese invented paper, the printing press and the government seal, known as the "chop"

# Perspectives

## News from Halifax

Reporter Allison Keating writes that many things have been happening in the Halifax Regional Office since the last issue of "*Opinions*". Here are a few highlights of what's been going on.

### Views of the Lighthouse

Although some people believe that the life of an auditor is a boring one, that belief is unfounded. Work with the OAG opens doors to unusual and interesting experiences. For example, take the Government-Wide Study of Real Property Management. One part of the study required viewing the condition of a lighthouse. So, nothing daunted, Ed Logan, the auditor assigned to this portion of the Study, joined a regular DOT helicopter maintenance run to the Sambro Lighthouse. From the air, Ed caught a "bird's-eye" view of the lighthouse and, once on the ground, spent the remainder of the morning exploring and examining the lighthouse, a unique experience!

### Hands-on Training

Principal Roy Gunn, Manager Claude Lalonde and Supervisor Rick Lewis recently attended EDP Basics courses in Ottawa. The course combines classroom instruction with practical "hands-on" experience on the Hyperion microcomputer. Along with the classroom lectures, the "students" were required to do reading and microcomputer assignments and to make team presentations. The packed program kept the Halifax contingent very busy indeed.

Armed with new knowledge, equipment and enthusiasm, we are now developing audit and administrative computer applications that are practical and feasible for our working needs. One such application, developed under the initiative of Manager Claude Lalonde and student-in-accounts Elinor Johnston, is an audit scheduling package which enables us to "call up" on the computer screen a particular audit or the individual members of the audit team. In short, it shows immediately not only "who's on first" but when and for how long – in this case until March 1985.

Among other computer-package projects that we are enthusiastically developing for our audit work are:

- consolidation of all General Ledgers into one big GL;
- travel time budgets for scheduled audits and analysis of actual time spent;
- calculation of procedures for the Revenue Canada audit;
- a students-in-accounts curriculum package which will give a status report on individual student progress toward career goals.

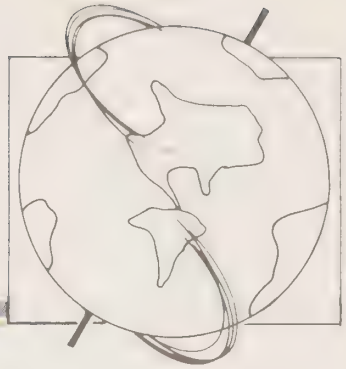
But as well as developing computer literacy skills, we are not forgetting the first and fundamental literacy skills – communicating with people through language, spoken and written. In February, four members of the Halifax team, Kathy Burgess, Donella Ford, Ken Johnson and Norm Tibetts attended a two-day Interviewing Skills Workshop to hone their skills in phrasing questions and interviewing clients. Video-taped feedback of role plays enabled them to view their own performances objectively.

## Regina reports

...that Kathy Mattern is taking over Regina's reportorial responsibilities for *Opinions*.

With only four people making up the team, Regina is our smallest regional office. But as its audit operations are combined with those of the Winnipeg office, Regina staff members often travel to Winnipeg to lend a helping hand with various audits. In January, Manager Claude Saul and Kathy Mattern were in Winnipeg for several weeks to work on the Travel Management Audit while Stephen Braten was assisting on the Fresh Water Fish Audit. Unfortunately, there were no free samples even on Fridays. And while the audit staff is on the road, Doreen Cline holds the fort back in Regina.

Once they're all back together, the Regina staff is looking forward later in the year to the CBC audit now that the Corporation has a Saskatchewan office in a handsome new complex near the city centre. □



## The New Literacy: Conversing with Computers

Keeping up with the times and the changing world of office technology, the Professional Development and Computer Audit Groups have been working together to offer computer training courses both at Head Office and in the regional offices. Needs surveys done by the Professional Development Group and the firm of Touche-Ross clearly show a need for (and interest in) such courses throughout the Office. To start things off, a pilot course in the fundamentals of Electronic Data Processing was given in 1983 with the help of Touche-Ross consultant – instructor June Francescut. Now in 1984, after several sessions, the course is well established with members from the Computer Audit Group doing most of the teaching and coaching.

### EDP Basics

The five-day course, intended mainly for auditors, is about equally divided between theory and practice. It emphasizes basic EDP concepts and explores how the microcomputer can help auditors in their daily work. As instructor Crystal Pace of the Computer Audit Group sees it, the "quantum leap" in the course is "to put the concepts into practical application". This, the 15 to 20 course participants are able to do on the 10 Hyperion microcomputers installed in the classroom for each training session. The participants are enthusiastic about this opportunity for "hands on" experience and for the individual coaching they receive.

A key component of the course is demonstrating how a software package, "Multiplan" can serve as a basic accounting and auditing tool. For example, Multiplan users can design and print electronic spreadsheets and financial models for analysing audit (or management) data. Other audit uses for a microcomputer include a variety of applications such as controlling audit budgets, comparing sets of numbers, recalculating data provided by clients, verifying and combining sets of financial statements and evaluating statistical sampling.

At the end of the five-day course, what do the newly-initiated Hyperion practitioners know and what can they do? First and foremost, they will have acquired a good grounding in EDP concepts – a "must" for those auditors who will take further training in EDP controls and audit. The course participants will also be computer literate. Terms such as CPUs (Central Processing Units), bytes and megabytes, computer memory, direct access and data bases will be part of their daily vocabulary. The participants' facility in their new language will help them understand and discuss technical EDP issues more freely with clients. They will also be able to "talk" to the microcomputer and give it the necessary commands to ▷



*A little friendly conversation with the Hyperion microcomputer*



process and print out data. To these instructions, the Hyperion will obligingly respond as it is "user-friendly" with many built-in features, ready at the push of a button, to help the user.

And on the last day of the course, the practical test – the proof of the pudding – is made and tasted. Each participant presents to the group a demonstrated model he or she has developed and built. Among them are models for staff planning, cash flow analysis, mortgage planning and investment analysis. The hands on experience offered by the course is invaluable; it goes a long way in reducing the mystery surrounding computers – perhaps even the fear – and in bringing them into the practical work-a-day world.

### Looking Ahead

And there's more to come. The results of the Professional Development Group's office-wide survey on microcomputer training needs are now taking shape in a training plan. For those who do not need the intensive five-day EDP course, other courses will be offered: a short one-day introduction to the microcomputer as well as specialized workshops on such microcomputer packages as spread-sheet analysis, word processing and data base management. So watch for spring announcements from the Professional Development Group and sign up to talk to a computer! □

## Globetrotting: 60 Minutes

To brighten the long winter days and see us through to spring, our CCAF Fellows have been making our Tuesday noon hours most pleasurable ones. In the 60 minutes allocated, each Fellow has taken us on a mini-tour of his country with maps, slides, movies, music and personal commentary - all calculated to leave us, at the end of an hour, wanting to know more.

The first five stops on our tour were Belize, China, Dominica, Hong Kong and Pakistan. In each case, the Fellows covered the basics of location, size, history, geography, climate, population, language, government structure, economy, culture and religion to give us a backdrop for the attractions they then went on to describe.

### Belize

was the first of our ambassadors describing his home country of "friendly, unspoilt" Belize in Central America. Although a small country of 8,867 square miles, it has a long and beautiful barrier reef, second only to Australia's. It seemed a land of flowers and sunshine, waterfalls and wildlife enticing us to visit. As well as natural beauty, Belize also offers the opportunity to explore ancient Mayan temples, the remains of a great civilization, and to see the new capital of Belmopan which takes its name from the Belize and Mopan rivers.

The only thing to beware of, according to Nick, is the hurricane season. So to help us plan our trip safely, he recited this little rhyme: "June - too soon, July - stand by, August -look out, September - remember, October - all over"...and then told us what airlines to take to get there. We rushed out ready to pack our fishing gear, bikinis and snorkels - and perhaps even our Spanish-English dictionaries. "Sub Umbra, Floreo."

### China

From Belize, we moved on the following week to the vast and ancient land of China. Xu Yudi did a masterful job in giving us, in the space of an hour, valuable insights into a land of one billion people, with the world's third largest land mass (9.6 million square kilometres) and a 4,000-year history which culminated in 1949 with the establishment of the People's Republic of China. We had a brief introduction to Mandarin, the official language, to Chinese "picture" characters and the art of calligraphy. The films Yudi showed presented the importance of family life, the beauty of spring festivals and the traditional customs and costumes of some minority groups.

Yudi spoke as well of current times. In its program of modernization, China is putting great emphasis on projects to develop agriculture, industry, science and education. The present

policy on population control is a necessary part of the overall program. He also described the work of the new Audit Office created in 1983 and referred to the valuable help our Office is giving.

**Dominica**

As well as being the Auditor General of Dominica, Ossie Lewis proved to be a travel agent par excellence as he described the charms of the tiny island republic. Smaller than Belize, with a population of 75,000 (about the size of Hull), Dominica is nonetheless the third largest English-speaking island in the Caribbean. A rugged mountainous terrain ringed with beaches of mainly black volcanic sand, it has lush green forests in the interior - a haven for exotic birds, such as the Sisserou parrot, and for bird watchers too. Ossie called it the land of the four Rs: rivers (some 365, one for each day of the year), rainbows, rainfall and romance. Lively strains of calypso music introduced his talk and we were interested to learn that the music and lyrics of calypso have a strong social and political influence. The scenery, the delectable sounding food and drink and the gaiety of carnival made Dominica indeed sound like an island paradise. Watch for an influx of snow-bound Canadians in 1985, Ossie!

**Hong Kong**

Then, on to Hong Kong with Michael Pong who greatly enlarged our knowledge of that cosmopolitan island city. He spoke not only of the city itself, but of the Kowloon Peninsula, the New Territories and the outlying islands - 384 square miles in all, home to 6 million people. Michael quickly sketched Hong Kong's history from a 19th century British Crown colony to the end of the British lease in 1997 when the leased areas will legally revert to the People's Republic of China. With his background in economics, Michael was able to give us many interesting facts about Hong Kong as a leading commercial and financial centre. It is the third largest container port, and the largest manufacturer and exporter of both textiles and garments and of digital watches - a "shopper's paradise".

As well as its commercial aspects, Michael also stressed the cosmopolitan nature of life in Hong Kong where east meets west in harmony. A bride may wear traditional white to a religious ceremony in the morning and joyous red for the family celebration that evening. The observant traveller can find in every aspect of Hong Kong's teeming life a harmonious melding of language, culture and tradition.

**Pakistan**

An Islamic blessing on his audience opened Akram Khan's thoughtful presentation on Pakistan. He traced the long history of Islam and Pakistan's emergence in 1947 as an independent state - the fulfillment of the Muslim people's dream to practise Islam as a way of life. The goal of complete Islamisation - the transfer of secular laws into Islamic law - has not yet been fully achieved but progress is being made. Pakistan is an interesting amalgam of the names of the regions of **P**unjab, **A**fghan frontier, **K**ashmir, **S**ind and Baluchis**tan**. The 310,403 square miles of these regions are now the homeland of 88 million Muslims.

The film on the building of the Karakoram Highway gave us views of spectacular mountain ranges, rivers and gorges of the Himalayas and an appreciation of the difficulty of blasting and building a road through this terrain. To build this 500- mile highway took 20 years and over 25,000 workers, both Pakistanis and Chinese who joined the project to build the "friendship highway". The road, which has opened the economy of northern Pakistan, follows the old "silk" route of Marco Polo into China. Building the Karakoram highway literally involved moving mountains.

These excellent presentations have created a lively interest throughout the Office as "good houses" demonstrate each Tuesday noon hour. We now know more about the countries of five of our Fellows; we look forward to learning about the remaining five: Jamaica, Nigeria, Indonesia, Tanzania and Uganda. □

# Comings & Goings



## Principal Appointments

### Henno Moenting

On January 30, Henno Moenting became Principal in the OAG and assumed responsibility for the Accountability Issues Unit in the Crown Corporations Group of the Professional Services Branch.

Henno holds a Bachelor of Economics (Hons) and an Accountancy qualification from the University of Sydney in Australia. From 1969 to 1980 he worked for Canada Employment and Immigration except for two years when he was Senior Project Officer in the Efficiency Evaluation Division of the Treasury Board Secretariat.



In 1980 he joined the Office of the Auditor General as a member of the Control Evaluations Branch and was responsible for studies of departmental internal energy conservation and of photocopying management

For the past two years, he was General Manager of Evaluation and Strategic Planning with DPA Consulting Ltd. where he directed numerous evaluation and planning studies for many government departments and agencies.

In his free time, Henno likes to do cross-country skiing and curling; in summer, it's tennis and running. We're pleased to have him back with us. He is in Room 1161 at 995-3766. □

### Michael Weir

On February 6, Michael S. Weir joined the Office as Principal, Professional Services Branch. He will be responsible for the Financial Reporting Standards (FRS) function within the Crown Corporations Group.

Mike came to Canada from Scotland in 1975 and went first to British Columbia. He is a member of the Institutes of Chartered Accountants of British Columbia and of England and Wales. A former partner of MacGillivray & Co., he helped develop their training courses and set up quality control processes.

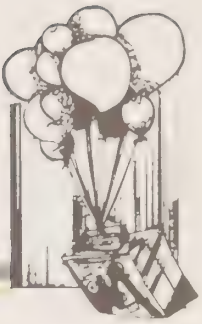
Mike is no stranger to our Office. He was with us on Executive Interchange from September 1979 to March 1981. On this assignment, he co-ordinated the comprehensive audit of Customs and Excise and took part in developing the Office's Post-audit Quality Review process.



Back in B.C. from 1981-1983, he helped Auditor General Erma Morrison prepare the British Columbia Audit Office for comprehensive auditing. He also helped carry out ministry and government-wide comprehensive audits as well as financial management and control studies.

Apart from work, sailing has always been an interest, carried on in British Columbia and to be further explored in Ontario. Reading, on a wide range of subjects, is also a constant pastime. You'll find Mike in Room 1162 at 995-3766, Ext. 222. □

...And in the next issue of *Opinions*, watch for the Halifax auditors in their space suits!



## Executive Interchange Assignment
## Audit Sampling Project

The Office relies on sampling of all kinds (including statistical and judgemental) on which to base audit conclusions. Recognizing the need to develop policies, guidelines and training in audit sampling for audit staff, the Office has begun a major project.

Co-ordinating the sampling project will be Barry J. Lalonde who recently joined the Computer Audit Group as a Director for a two-year period under the Executive Interchange Program. A Senior Manager with Peat, Marwick, Mitchell & Co., Barry's principal responsibility in the firm's Professional Practice department was responding to complex accounting and auditing inquiries – including those relating to audit sampling – from offices across the country.

The main objectives of the project are:

- to recommend to the Methodology Development Committee an appropriate statistical sampling methodology for the Office to adopt;
- to develop a framework of policies, guidelines and training courses based on the methodology.

The project's first phase will focus on attest and authorities auditing.



*Mike McMullan and Barry Lalonde concentrate on audit sampling*

Value-for-money auditing and government-wide studies will be dealt with at a later date. Phase 1, now well underway, consists of:

- surveying current Office practice and analysing training needs in audit sampling;
- developing and documenting policy and sampling methodology;
- training audit staff in the use of the sampling methodology.

When the project is completed, the Office will surely be at the forefront of audit sampling technology within the profession.

*[For further information on the project (or input to it), please get in touch with Barry Lalonde at 995-3708 (Ext 335) on Floor 9.]* □

## Former Fellow

Former CCAF Fellow Hazel Anatol is now Acting Assistant Auditor General of Trinidad and Tobago.

Congratulations Hazel, and best wishes from your old friends and colleagues here. □



*Hazel Anatol. Remember that smile?*



## Retirements

### Frank Matthews

On January 26, Office colleagues and friends gathered at the Beaver Barracks to send Frank Matthews off to his retirement in fine style.

Master of Ceremonies, Hector Millward, summarized Frank's interesting and varied career. His 22 years in government service include three with the RCAF and 19 with the OAG. Frank started his professional accounting career in Toronto at the age of 17; later, in Kingston, he and his brother Bruce had their own accounting firm. During the years in Kingston and Toronto, Frank was involved in all kinds of professional and community activities and organizations. He was Associate Professor of Accounting at Queen's University and also lectured in accounting at the University of Toronto.

After a number of years with Imperial Oil in Toronto, Frank came to Ottawa and our Office in 1965, those bygone days when senior management numbered only seven. In his work with the Office, Frank has been closely involved and active in the audits of numerous Crown corporations. Frank's professional memberships include: the Institute of Chartered Accountants of Ontario, the Canadian Tax Foundation, the Institute of Internal Auditors and the Toronto Board of Trade.



*A smiling Frank with sons Paul and David*

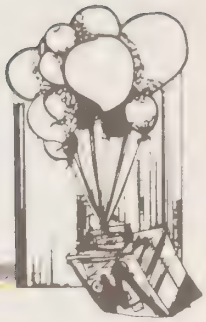
Mr. Dye was on hand to present the official government retirement certificate for long and loyal service and there were handsome gifts from the group too, a pewter stein for conviviality and a wallet for the wherewithal. The party also marked Frank's birthday and, as a special surprise, two of his three sons were on hand to join the festivities.

A man of genial disposition and genuine concern for his staff and colleagues, Frank will indeed be missed by all who knew and worked with him. Frank and his wife Alene are moving from Ottawa to the warmer climes of Waterloo, Ontario to enjoy their retirement. We wish them happy days. □

### Stanley Toporowski

Another staff member, retiring with more than 20 years service to his credit, is Stan Toporowski. His retirement party, organized by the EMR audit team was held on February 15 in the pleasant surroundings of the Army Ottawa Officers' Mess and in the pleasant company of friends and colleagues who gathered for the occasion.

Master of Ceremony Doug Deeks outlined Stan's life and career. From his native Poland, Stan went first to England where he attended the University of London and then came to Canada in 1954. After nine years with private companies in Toronto, Stan joined the OAG in Ottawa in 1963. His thorough, dependable work has made him a



valued member of the many audit teams and projects on which he's worked. Among the audits have been Crown corporations, Public Accounts, Information Canada, Department of Veterans Affairs and most recently, Energy, Mines and Resources.

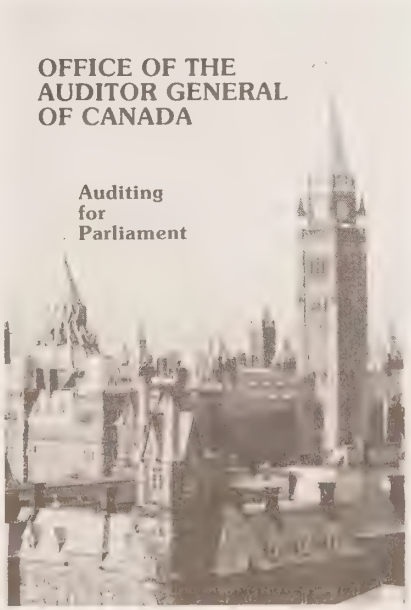
In a quiet, determined manner, Stan achieves his goals. As a young boy in Poland, his first was to get an education rather than become a cabinet maker as his father wanted. Through a stratagem of crooked wood-cutting, thus frustrating his father, Stan achieved his goal, excelling in languages at school. His wife, Weronika, is also gifted in languages. Their shared knowledge of Polish, German, English and French will take them many places.

A handsome retirement certificate signed by the Prime Minister with the good wishes of the government and people of Canada was presented to Stan by Hector Millward. A gift of luggage was then presented by Doug Deeks on behalf of Stan's colleagues and a corsage sent to Weronika. The luggage will be put to good use this year when Stan and Weronika plan to travel across Canada and to California. And when they're not travelling, there will be tranquil retirement days in which to enjoy the beauty of nature and wildlife at their cottage retreat near Deacon, Ontario. Bon voyage and safe home. □



*Fireside chat: Doug pays farewell tribute to Stan*

## Hot off the Presses




The Office of the Auditor General of Canada has recently published an information booklet entitled *Auditing for Parliament.* It is designed to provide a general audience with an account of the history, the role and the work of the Office of the Auditor General.

It may be obtained by writing to:

Public Affairs Group
Office of the Auditor General
11th Floor
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G6



## Staff Movements

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: Clarke Baker, Sylvie Hupé, Linda Lacombe, Louise Charbonneau-Trudel, Lise Aubrey, Mary Hingston, Pal Ahuja, Pierre Beaudoin, Johanne Jolette and Nelly Brière.

We say goodbye to: Rene Labelle, Diane Gravelle, Dawn Howell, Stan Toporowski, Carolle Pelletier and Joanne Latulippe-Hupé.

Welcome back to Pat Gilchrist, Maureen Lawson and Bob Grant .

**Future auditor**: Born January 14, 1984 to Rathindra and Suparma Chowdhury, a daughter, Sanchita, in Edmonton. Rathindra has recently transferred from the Edmonton Regional Office to the Ottawa Head Office and moved here with his family, including the new arrival.

### Another OAG First

To demonstrate that no sexist discrimination exists in the Personnel Group, father-to-be Claude Bastien was the guest of honour at a baby shower. Shortly thereafter in December, the real recipient of the gifts, a lovely baby girl, came into the world with a little help from her mother Congratulations to all!



*Father-in-waiting Claude Bastien is showered by friends*

## Professional Development Reminder

### April-May Course Offerings

| | |
|---|---|
| Comprehensive Auditing - Practices | April 2-6 |
| Arkin's Sampling - Pilot | April 9-13 |
| EDP Basics | April 23-27 |
| Interviewing Skills | April 25-26 |
| Presentation Skills | May 2-4 |
| Report Writing | May 2-4 |
| EDP Basics | May 7-11 |
| Program Evaluation | May 15-16 |
| Effectiveness Audit | May 17 |
| Presentation Skills | May 23-25 |

# Rendezvous

# Opinions

## April / avril

| | | |
|---|---|---|
| April 5 | CGA Association (Ottawa Chapter)<br>Micro-computer Aids for Practitioners (rescheduled from March 8) | Capital Congress Centre<br>Rideau Centre, Ottawa |
| le 5 avril | Association des CGA (chapitre d'Ottawa)<br>Progiciel à la portée des vérificateurs (reporté du 8 mars) | Centre des congrès<br>Centre Rideau (Ottawa) |
| April 6 | Joint Committee CICA/SMAC | Hamilton, Ontario |
| le 6 avril | Comité mixte de l'ICCA/SCGC | Hamilton (Ontario) |
| April 13 | Ottawa Carleton Board of Trade<br>Guest Speaker: K.M. Dye | 185 Sparks Street<br>Ottawa, Ontario |
| le 13 avril | Ottawa Carleton Board of Trade<br>Conférencier invité: K.M. Dye | 185, rue Sparks<br>Ottawa (Ontario) |
| April 14 | Annual OAG Hockey Tournament | RA Centre Riverside Drive |
| le 14 avril | Tournoi annuel de hockey du BVG | Centre RA chemin Riverside |
| April 17 | Society of Management Accountants of Canada<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Regina, Saskatchewan |
| le 17 avril | Société de comptables en gestion du Canada<br>Conférencier invité: K.M. Dye | Regina (Saskatchewan) |
| | Saskatoon Chartered Accountants<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Saskatoon, Saskatchewan |

# Career Planning — What's it all about?

*In a previous 1983 issue (October/November), Opinions featured an article on Career Planning within the OAG. It outlined the aims of this new concept and the achievements of the newly formed Career Planning team.*

*One of the team's important projects is a series of articles on career progress and personal growth. This first article defines the concept of career and illustrates the relationship between the choice of a profession and our total life. Later articles will discuss professional reorientation and retraining, dead-end careers, and retirement planning.*

*The Career Planning team counts on having your comments and will do its best to respond to them. The author of this first article, Serge Ranville, will be happy to answer your questions. Please call him at 995-3708.*

## The Professional Dream

To make some essential points about career planning, let's begin with a little story: the case of Paul and Annie, a young couple typical of their time and environment.

A few years ago, Paul decided to become an architect. He based his choice on his academic results, his natural inclination toward drawing, the information he had about the profession and his knowledge of himself. He was, as well, considerably impressed and influenced by the life style of his Uncle George, a distinguished architect who had received two awards from the Governor General. With youthful confidence in himself and in life, he entered the university School of Architecture with only a beautiful professional dream in his pocket.

At his graduation, Annie, his constant companion, was at his side. She was pretty, charming and was studying for her own career in nursing; in short, she had all the qualities needed to be the "good wife and helpmate" of an outstanding architect.

A few weeks after graduation, Paul began looking around for a position in an architect's office where he would gain the experience required by the provincial professional association. To the interview question, "What can you do for us?" he could only reply with a broad smile, a new diploma clutched in his hand, average grades and the enthusiasm and energy of a young man of 24.

As lady luck would have it (perhaps with a helping hand from Uncle George), Paul was accepted as an apprentice in the second architectural office he visited.

Full of enthusiasm and bright ideas on office architecture, Paul joined the firm. The "boss" introduced him to everyone, then set him to work to draw (not to create), under the supervision of the section chief, the plans for a cottage of one of the boss's friends. Nothing out of the ordinary and to guide him not even an expert architect but an old-style industrial designer! Somewhat taken aback with this first brush with the real world of architecture, Paul asked himself why they hadn't taught him to draw at university if it was so all fired important. Next he had to do research on different types of mortar on the market, draw up a list of provincial building code requirements... not a blessed thing that called upon his creative talents. He was even reprimanded when he dared to suggest moving the doors of a gymnasium... although he knew that he was right. Paul found himself far from the world of office design and décor that he had dreamt of and still farther from any awards from the Governor General.

But his recent marriage to Annie helped him put up with these professional doldrums. They were young and in love. Annie's salary added to his own allowed them to buy a condominium in the suburbs. Apart from their lack of experience in life, their situation compared favourably with those of their parents.

A few months after happily celebrating Paul's being accepted as a member of the Society of Architects, Philip was born, a beautiful baby all rosy and chubby-cheeked. And for the proud young father, the feeling of having become someone! A position in a reputable firm, professional recognition at last, a wife and child, a house in a smart neighbourhood.. in a nutshell, everything!

As for Annie, she had an interesting job, an intelligent husband, a lovely child and a beautiful home. But on Philip's first birthday, the home atmosphere was tense although it wasn't the poor baby's fault. He was quite innocent. The day before, Paul had received an attractive offer from another firm to work on the plans for a prestigious building. But to do it he would have to leave Ottawa for Edmonton.



Around the baby's birthday cake with its single fluttering candle was the confusion of two people who until then had been so immersed in simply living that they had neglected to define what success in life meant for them... individually and together for their family. The task was difficult since they had only three days in which to make their decision... three days to clarify their values, identify their needs, take stock of those things that made them happy or unhappy. What came first? Their professional lives, their emotional and family lives or their social and community life? Did they both want the same things and to the same extent? Were they motivated by the same values – money, power, security, prestige? What kind of retirement did they look forward to? What would give them a sense of success in life?

Three days to find the answer to these questions – first, singly as individuals, then together as a couple. How far was each prepared to go in sacrificing one grand dream for that of the other? And could any compromise be satisfactory to both? Three days to pull everything together, to consider the offer and draw up a plan of action. And little Philip's tears projected them into the future. Would he go to a day-care centre or have a "nanny" at home to look after him? Or would Annie herself stay home? In a very short time, Philip, like all good Canadian children, would have to be driven to his hockey practice, his music lessons, to the movies on Saturdays. Meanwhile, Paul would be working overtime while Annie was presiding over meetings of her local professional association. This glimpse into the future made them both aware that their present priorities would perhaps have to be reconsidered in a few years.

Three days to consider the mortgage that would be due next year and that breaking the contract would be costly; their pension fund wasn't transferable, they might not want to rent their Ottawa house; the cost of housing in Edmonton was out of sight. And that Annie would have to work in a new environment with a young baby and a husband who was also adjusting to a new position in a new environment. Three days to weigh everything, three days to set standards against which to evaluate the offer, three days to take stock, to decide where happiness lies. And so, Paul came to realize that his professional success depended a great deal on his mobility. Large office complexes aren't built in small cities and even in big cities, there is finally a limit to the number of office complexes that can be built. To stay with him, Annie would have to be ready to move from hospital to hospital and Philip from school to school. To follow his career would mean the interruption of Annie's and of Philip's education. Question after question rose to the surface and the answers took on an unsuspected dimension in a chain of results, which became causes and then effects.

## Analysis: Finding the answers

How is it possible that a career, reasonably well chosen according to the rules, could give rise several years later to this dilemma. Paul had taken into account his aptitudes, interests and abilities. His uncle had given him valuable and specific advice on the profession of architecture. So why did he feel today so boxed in? It seemed to Paul that to be a complete architect, he could only be a part-time husband and father.

How could it be that this relationship with Annie, always so harmonious and complete, had suddenly become an obstacle hampering his decision to accept or turn down a position that could lift him out of a professional slump.

And how to explain the difficult situation into which little Philip put him. His son, on the one hand, was his link to the future; yet, at the same time, the child was holding him back from realizing his full potential. But he was a good baby, wanted and welcomed with joy.

Indeed, Paul had been honest with himself and with others in each of these important steps; but he had forgotten that he was human and that he would change and grow. He had forgotten too that life's "elements" were "so mixed in him" – in one life, his own.

As long as we admit that, living in the socio-cultural environment of North America, we naturally take on many roles, we must also admit that the ensuing tasks and responsibilities can be at odds.

## Developmental tasks

Each person's life has several different aspects of development - physical, psychological, social and professional. And each of these aspects and stages of development has its own pace and rhythm Sometimes the resulting changes are beyond our control: the natural and inevitable process of ageing, for example. But in other situations, we're in charge: for example, in our choice of career or a decision to stop smoking In still other situations, our entire physical, cultural and social environment is at work shaping our decisions For example, trying to overcome a paralyzing social shyness demonstrates this interaction

Let's pause a moment on some of the tasks that face us in our growth and development. As infants, we, at first, have little co-ordination or motor control; then we learn to sit up, to creep and crawl and finally to walk and climb (often to our parents' despair). In adolescence, our bodies grow and change as we arrive at puberty and reach sexual maturity. As adults, we try to keep in shape if we value fitness but, soon enough, illness, fatigue and general wear and tear slowly take over.

Socially and psychologically, we take stock of who and what we are We define our personality; we relate to the adult world around us. As children we are, at first, totally dependent; then we experience, with varying degrees of ease or difficulty, the transition to adolescence Finally, as adults, we have responsibilities to ourselves, to those around us, to our professional, social and religious communities.

Professionally, we are initially undecided and hesitant in making a career choice. We are of age but with no experience. Our emerging personality is scarcely formed and our independence wavers in the face of parental expectations. So we opt for the discipline which seems to suit us best without ever having had the opportunity to really try it out.

With society's recognition of our professional abilities, we try to enter the working world equipped only with theoretical knowledge and very little supervised practical training. Once our career is in full flight, we have to divide our time and energy between our professional and personal lives. This done for the time being, we must then choose between being a specialist or a manager working for different bosses and for several organizations. Well before our retirement is upon us, we must begin to think of planning for it, to make it a rewarding experience not an unhappy one

## A career by any other name...

We can easily see that "career", in the sense we've been describing it, takes on a very broad interpretation. It is not simply the manner in which we earn our living - not merely a job - but it is also our personal growth and development. Our career takes in all the people we meet, the part that community activities play in our lives, the leisure activities and hobbies we enjoy, the life style we lead and can afford. It is, as well, the effort we make to grow personally and to better our way of living

And so that we don't find ourselves in the same situation as Paul, we should:

- become aware of the different roles we have to play in life;
- know the duties and demands of each of these roles – the better to fill them;
- know how the roles relate to each other now and in the future;
- decide what can be negotiated and what can't;
- prepare an action plan with several possible scenarios;
- evaluate, from time to time, these plans and scenarios

## Ways and Means

To find a way out of the impasse in which Paul found himself (and to decide whether he should or shouldn't accept the job offer) Paul must take the time to plan his career and his life

Certain publications such as *Adolescence and Society* (Erik Erikson) *Transformations* (R.L. Gould), *Career Dynamics* (Edgar Schein) or *Trade-Offs* (B. Grief and P. Munster) could give him useful information A meeting with a career counsellor could help him know himself better, his interests and values. But if he wants to succeed in his profession, he will have to know the unwritten rules of the game. What effect will career



"trade-offs" have on his social and family life? Are there professional demands that can be better met when there are no children or very young children? What type of work could his wife undertake? Full-time or part-time? Should he curb his career aspirations to allow his wife to pursue hers? In negotiating a mortgage, should he take into account possible moves necessary to his professional career? So many questions which he must answer by himself or perhaps with the help of some career counselling.

Some employers, concerned about their human resources, have, within their own organizations, information groups on career paths. They may offer counselling services and career planning sessions for both employee and spouse. They may even offer help in seeking out new employment for those, who through an explorative counselling session, find that they can be more productive elsewhere in another type of work. And perhaps they may offer help to marriage partners who give up their work as the result of a move. If these services existed, they could surely help Paul find a way out of his dilemma.

## Whose Responsibility?

Like Paul, each person is the only one who can plan a successful life and make the most of potential skills and abilities. Each of us must choose between the responsibilities we elect to take on and those which life imposes on us. We alone can judge the importance of our work in relation to other aspects of our life; we alone can know the guiding principles of our lives and can establish our standards of success We alone can turn things about by building on our experience, alone in knowing what we want to do and become before it is time to retire. No one can do it for us, not even those who love us and have our interests close to their hearts

The case of Paul, Annie and Philip is not unique. A job involving a move is only one of the many ways that life has of reminding us that it's important to set the boundaries of our personal growth. Without a framework or guiding philosophy of growth, Paul cannot really decide whether the offer is what he wants; he was at a loss to make a decision, to refuse or to accept. He now understands just how far he's let the tide of life carry him along aimlessly instead of charting his own course

Career planning offers us the opportunity to answer questions such as those which Paul faced. Perhaps we should speak of "life" planning since we know very well that all facets of our lives are integrated and the ramifications of our decisions are wide-reaching.

This new discipline aims to help people become aware of what they really want in life, and of the effect that their career choices will have on their lives and on the lives of others in the short, medium and long term. It aims as well to help people set their priorities through a specific plan of action. The organization will have employees who know where they're going and what they want; employees will have careers that match their expectations. In this way, there's something in it for everyone.

And if tomorrow you were asked to move to and work in Edmonton, what would your decision be and why? □




Et si demain on vous demandait d'aller travailler à Edmonton, quelles seraient les raisons de votre acceptation ou de votre refus? □

nous incitent à assumer plusieurs rôles, nous acceptons que les tâches que s'y rattachent puissent entrer en conflit

## L'évolution des tâches

En effet, en simplifiant beaucoup, on peut dire que chaque être humain au cours de son existence se développe sur les plans physique, psycho-social et professionnel et que chacun de ces développements suit son propre rythme. Parfois les activités créées par ces développements se font sans que nous puissions les contrôler (le vieillissement, par exemple); dans d'autres cas, nous avons le contrôle (choisir notre carrière, par exemple). Souvent, notre développement demande une action qui n'implique que nous, ainsi en est-il lorsque nous décidons d'arrêter de fumer; dans d'autres situations, nos décisions commandent une interaction avec notre milieu physique, culturel et social. Choisir de mettre fin à une gêne paralysante dans telle ou telle situation tomberait dans cette dernière categorie Ainsi comme "enfant", nous passons de l'incapacité totale de coordonner nos réflexes moteurs à la position "assise", puis de la marche assistée à la course et à l'escalade (bien souvent au désespoir de nos parents) Adolescent, nos muscles s'affermissent, notre capacité de procréer s'établit. Adulte, nous tendons, selon l'importance que nous y accordons, vers la bonne condition physique tout en restant conscient qu'un jour la maladie, la fatigue et l'usure prendront le dessur.

Socialement et psychologiquement, nous prenons conscience de ce que nous sommes, définissons notre personnalité, entrons en relation avec le monde de nos aînés. Nous jouissons d'abord un statut d'enfant dépendant; par la suite nous vivons, avec plus ou moins de bonheur, la transition de l'adolescence et finalement nous devenons un adulte ayant des responsabilités envers lui-même, ses proches, sa communauté paroissiale, professionnelle

Professionnellement nous connaissons d'abord les hésitations du choix de carrière, où se mêlent l'incertitude d'un âge adulte sans expérience, la fragilité d'une personnalité à peine affirmée et l'autonomie facilement chancelante face aux attentes parentales. Puis, nous nous formons intellectuellement dans le domaine qui semble le plus nous convenir sans toutefois avoir eu la chance de l'expérimenter véritablement. La société ayant reconnu nos connaissances professionnelles, nous donnons l'assaut à un monde du travail qui valorise l'expérience acquise, avec comme seul bagage, quelques petites sessions d'entraînement supervisées. Une fois installé dans une carrière souvent en "pleine ascension", nous devons partager notre temps et notre energie entre notre vie professionnelle et nos rôles de conjoint et de parent. Puis, nous devons choisir entre devenir spécialiste, généraliste ou gestionnaire en travaillant pour des patrons différents et pour le compte de plusieurs organismes. Bien avant qu'elle ne devienne réalité, nous devrons nous préoccuper de notre retraite afin d'en faire une expérience enrichissante ou malheureuse

## La carrière

On comprendra donc aisément que, dans ce contexte, le concept de la carrière prenne une dimension élargie. La carrière n'est donc pas uniquement ce que nous faisons pour gagner notre vie; elle est en même temps notre évolution à l'intérieur de ce choix; elle comprend les gens que nous rencontrons, l'importance que nous accordons aux activités communautaires auxquelles nous nous livrons, les loisirs auxquels nous participons, le niveau de vie que nous permet notre salaire, etc.. C'est aussi l'effort que nous mettons à nous épanouir personnellement et à améliorer notre style de vie.

Ainsi, afin de ne pas nous retrouver dans une situation semblable à celle de Paul et de mieux planifier notre carrière, nous devons:

- devenir conscients des différents rôles que nous avons à jouer,
- bien connaître les tâches et les exigences de chacun de ces rôles;
- constater comment ils s'intègrent les uns aux autres maintenant et dans l'avenir;
- déterminer ce qui pourrait faire l'objet de compromis et ce qui ne se négociera jamais;
- préparer un plan d'action comportant plusieurs scénarios;
- reevaluer periodiquement les plans d'action etablis et les scénarios.



## Les moyens

Afin de sortir de l'impasse dans laquelle il se trouve et decider s'il doit accepter ou non cette offre d'emploi, Paul devra donc prendre le temps de se tracer un plan de carrière...ou plan de vie, tel que nous venons de le définir

Certaines publications comme *Adolescence et societe* d'Erik Erikson, *Transformations* de R.L. Gould, *Career Dynamics* d'Edgar Schein *Trade-Offs!* de B. Grief et P. Munster peuvent lui être utiles et le renseigner; un entretien avec un conseiller d'orientation l'aiderait à recueillir de l'information sur lui-même, ses intérêts, ses valeurs, etc

Il y aurait lieu de déterminer les véritables règles du jeu de sa réussite professionnelle. Quel effet auront-elles sur sa vie sociale, conjugale et familiale? Y-a-t-il des exigences professionnelles auxquelles on peut mieux répondre lorsque l'on est sans famille ou avec des enfants en bas âge? Quel genre de travail peut se permettre le conjoint? Travail à plein temps? à temps partiel? Doit-il/elle refouler ses aspirations professionnelles pour permettre à son conjoint de satisfaire les siennes? En négociant son hypothèque, par exemple doit-il tenir compte des affectations possibles et nécessaires à sa vie professionnelle? etc.. Voilà autant de questions auxquelles il devra répondre seul ou à l'occasion de certaines sessions de planification de carrière

Certains employeurs, soucieux de leurs ressources humaines, possèdent un centre d'information sur les cheminements professionnels possibles au sein de leur organisation; certains offrent même un service de counselling de carrière et des sessions de planification de carrière à l'intention de leurs employés et de leurs conjoints. D'autres vont même jusqu'à offrir un service d'aide pour la recherche d'un nouvel emploi soit à ceux qui, au bout de leur démarche, découvrent qu'ils pourraient être plus productifs ailleurs soit aux conjoints d'employé(e)s ayant subi une relocalisation Si tous ces moyens existent, dans le cabinet qui embauche Paul, ils lui seraient très utiles

## La responsabilité de la démarche

Comme Paul, nous sommes nous aussi, seuls à pouvoir planifier notre épanouissement en orchestrant le développement de nos différentes possibilités, seuls à pouvoir établir l'ordre des priorités entre les responsabilités que nous avons choisies et celles que la vie s'est chargée de nous imposer, seuls à pouvoir décider de l'impact de notre travail sur les autres composantes de notre vie, seuls à pouvoir clarifier le fil conducteur de notre développement et à déterminer ce que seront nos critères de réussite, seuls à pouvoir changer de direction tout en capitalisant sur notre vécu, seuls à savoir ce que nous voulons être avant notre retraite... Même ceux qui nous aiment beaucoup et qui nous veulent du bien, ne peuvent le faire pour nous

Je ne crois pas que le cas de Paul, d'Annie et de Philippe soit unique. L'offre d'un poste à l'extérieur, n'est qu'une des nombreuses façons qu'a la vie de nous rappeler qu'il est important de fixer les paramètres de notre développement personnel.

Faute d'avoir déterminé le cadre, le fil conducteur de son évolution, il était impossible que Paul puisse évaluer avec certitude s'il était gagant ou perdant en acceptant cette offre; il ne pouvait même pas expliquer de façon soignée et professionnelle un éventuel refus ou négocier un compromis. Il constatait jusqu'à quel point, il s'était laissé balotter par la vie au lieu de diriger lui-même sa barque.

C'est à la découverte de réponses à des questions semblables à celles qui confrontent Paul que nous convie la planification de carrière; comme nous le voyons, cette dernière activité n'est possible que si nous avons fait une certaine planification de notre vie, surtout si l'on considère l'interdépendance des différentes facettes de l'être humain et l'ampleur de leurs ramifications

Rendre les gens conscients de ce qu'ils désirent vraiment, faire l'inventaire avec eux des conséquences à court, moyen et long terme de leur choix vocationnel, dans leur vie et dans leur environnement, les aider à établir un ordre de priorités et à le concrétiser dans des plans d'action, voilà les objectifs que se donne cette ▷

# La carrière, c'est plus qu'un poste

*Dans un précédent numéro d'Opinions, nous avons dressé le bilan provisoire de la planification des carrières au Bureau du vérificateur général et expliqué le contexte dans lequel s'inscrivait l'élaboration et la mise sur pied de ce nouveau programme. L'équipe responsable de la "Planification de carrière" entame aujourd'hui une série d'articles portant sur le cheminement professionnel. Ainsi, nous proposons aujourd'hui à nos lecteurs une définition du concept de "carrière" de même qu'une réflexion sur l'interdépendance qui existe entre le choix professionnel lui-même et les autres composantes d'une vie humaine.*

*Dans les prochains numéros d'Opinions, nous prévoyons aborder le problème de la réorientation professionnelle, de la carrière "stagnante" ou sans promotion, de la retraite, etc... L'équipe sera heureuse de recevoir vos commentaires, et tentera d'apporter des réponses à vos préoccupations*

*Serge Rainville est l'auteur de cet article et sera heureux de répondre à vos questions. Son bureau est au 9e étage – on peut le rejoindre en composant le 995-3708*

## Voyons l'histoire de Paul

Il y a quelques années, lorsque Paul a choisi la carrière d'architecte, il a fait son choix à partir de ses résultats scolaires, de son goût pour le dessin, des renseignements qu'il possédait sur lui-même et sur cette profession. Il faut ajouter que le style de vie de son oncle Georges, architecte décoré à deux reprises par le gouverneur général, l'avait beaucoup influence, voire même séduit. Avec une grande confiance en la vie et en lui-même, il était entré à l'École d'architecture de l'université et avait élaboré un beau rêve professionnel...

Lors de la collation des grades, Annie était à ses côtés. Elle était jolie, sympathique et finissait sa formation en sciences infirmières, bref, elle avait toutes les qualités requises pour être la femme d'un éminent architecte.

Quelques semaines après avoir reçu son diplôme, Paul était à la recherche d'un cabinet d'architecte où il pourrait acquérir l'expérience nécessaire pour être accepté dans la corporation professionnelle de sa province. À la question, "Que pouvez-vous faire pour nous?" il laissa son large sourire, son diplôme tout chaud, ses notes moyennes, son enthousiasme et la vigueur de ses 24 ans parler pour lui.

La chance lui a souri, (à moins que ce ne soit l'oncle Georges!) et Paul a été accepté comme stagiaire dans le deuxième cabinet d'architecte qu'il a visité.

Paul y est arrivé, plein d'enthousiasme et l'esprit rempli d'idées originales sur l'aménagement des édifices à bureau. Le patron l'a présenté à tout le personnel et, comme premier travail, lui a demandé de tracer (non de concevoir), sous la direction du chef d'atelier, les plans du chalet d'un de ses amis. Oh, rien d'extraordinaire!...et comme guide, non pas un architecte chevronné mais un simple dessinateur industriel. Vexé, Paul se demandait pourquoi on ne lui avait pas appris à dessiner ainsi à l'université si cela était si important?... Ensuite, on lui demanda de faire une recherche sur les différents types de mortier sur le marché, de dresser la liste des exigences des différents codes du bâtiment provinciaux... Dans tout cela rien qui ne fasse appel à ses talents créateurs! Il s'était même fait rabrouer lorsqu'il avait osé suggérer déplacer les portes d'un gymnase Pourtant, il savait qu'il avait raison! Paul était loin de l'aménagement fonctionnel et revisé des édifices à bureaux et... encore plus loin des décorations du gouverneur général...

Son récent mariage avec Annie l'aidait à supporter cette platitude professionnelle, ils s'aimaient... Le salaire qu'Annie recevait de l'hôpital venant s'ajouté au sien, cela leur permettait de vivre dans un condominium de bonheur qu'ils s'étaient acheté! L'expérience, mise à part, ils pouvaient facilement comparer leur situation à celle de leurs parents

Leur fils Philippe est né quelques mois seulement après qu'ils eurent célébré, comme il se devait, l'admission de Paul dans l'Ordre des architectes. C'était un beau bébé tout joufflu et tout rose .. Le papa était fou de joie, il devenait enfin quelqu'un! Malgré tout, il travaillait dans un cabinet réputé, avait un titre professionnel, un fils, une femme, une maison dans un beau quartier... tout, quoi! Quant à Annie, elle était heureuse, n'avait elle pas un poste intéressant, une maternité réussie, un mari intelligent, un fils et une belle maison?...

Or, au premier anniversaire de Philippe, l'atmosphère familiale était tendue...mais le pauvre bébé n'y était pour rien Paul avait reçu, la veille, une offre assez alléchante d'un autre cabinet. On lui demandait de travailler à l'élaboration d'un édifice prestigieux mais il fallait pour cela quitter Ottawa et déménager à Edmonton. Autour de la vacillante bougie d'anniversaire de Philippe, on sentait le désarroi de ces deux êtres humains qui avaient jusque là vécu si intensément qu'ils ne s'étaient jamais préoccupés de définir ce que voulait dire réussir sa vie...d'abord comme individu ensuite comme couple L'heure était grave puisqu'ils devaient donner leur réponse dans un délai de trois jours.

En trois jours, Paul et Annie devaient donc clarifier leurs valeurs, cerner leurs besoins fondamentaux et prendre conscience de ce qui les rendaient et les avaient rendus heureux ou malheureux. Que voulaient-ils privilégier, leur vie professionnelle, leur vie affective et familiale ou leur vie sociale et communautaire? Voulaient-ils tous deux la même chose et dans les mêmes proportions? Étaient-ils motivés par les mêmes valeurs – l'argent, le pouvoir, la sécurité, le prestige, etc? Quel genre de retraite prévoyaient-ils? À 65 ans, quelles expériences fondamentales, quelles réalisations essentielles leur donneraient le sentiment d'avoir réussi leur vie?

Trois jours pour trouver des réponses à ces questions, d'abord comme personne ensuite comme couple. Jusqu'où chacun était-il prêt à négocier son grand rêve au profit du grand rêve de l'autre? Pouvait-on en arriver à un compromis satisfaisant?

Trois jours pour faire le point, pour décider, évaluer l'offre en fonction d'un plan d'action à peine ébauché Et Philippe, qui, en pleurant, les faisait penser à l'avenir. Philippe... irait-il en garderie ou resterait-il à la maison sous les soins d'une gouvernante? À moins qu'Annie ne reste à la maison?...Philippe, comme tous les enfants du monde, devrait être conduit à son hockey, à ses leçons de guitare, au cinéma les samedis où Paul devrait faire du temps supplémentaire et où Annie devrait présider le conseil d'administration de la section locale de son association professionnelle! Cette anticipation du futur leur fait prendre conscience que leurs choix d'aujourd'hui devront être repensés dans trois ou quatre ans.

Trois jours pour se rendre compte que l'hypothèque ne se renégociait que l'an prochain, que la rupture du contrat coûterait cher, que les fonds de pension étaient non-transférables, qu'ils n'accepteraient pas de mettre en location leur maison d'Ottawa, que le coût des maisons à Edmonton était exhorbitant, qu'Annie devrait s'habituer à un nouvel environnement de travail avec un jeune bébé et un mari qui commençait un nouveau poste..

Trois jours pour tout étudier, trois jours pour élaborer des critères leur permettant d'évaluer l'offre... Trois jours pour faire le bilan, décider de ce qui ferait leur bonheur... En réfléchissant, Paul devenait conscient que son succès professionnel dépendait beaucoup de sa mobilité. On ne construit pas des édifices à bureaux d'envergure dans des villages et le taux de saturation arrive inévitablement un jour ou l'autre même dans les métropoles .. Pour rester avec lui, Annie était donc vouée à aller d'hôpital en hôpital et Philippe d'école en école. La progression de la carrière de Paul destinait Annie à une carrière sans suite et Phillipe à une éducation irrégulière. Les questions surgissaient et les réponses prenaient une ampleur insoupçonnée, imbriquées dans un réseau de conséquences, devenues causes, puis effets...

## La problématique...

Comment se pouvait-il qu'un choix de carrière fait selon les normes propres à un bon choix vocationnel, puisse quelques années plus tard, placer Paul dans un tel dilemme? Il avait pourtant tenu compte de ses aptitudes, de ses intérêts, de ses capacités Il avait même obtenu auprès de l'oncle Georges des renseignements précieux et exacts sur la carrière d'un architecte. Alors, pourquoi aujourd'hui se sentait-il si coincé? Comme si pour être un architecte à 100 p. 100, il fallait être un époux à 40 p. 100 et un père à 60 p 100

Comment se faisait-il que sa relation harmonieuse et satisfaisante avec Annie devenait subitement un élément embarassant dans l'acceptation ou le refus d'un poste qui pouvait le sortir de la platitude de sa situation actuelle?

Comment expliquer le dilemme que Philippe lui imposait? Ce fils, d'une part, l'entrainait plus avant dans le temps et cependant, risquait de l'empêcher de se réaliser pleinement. Pourtant, il était un bon bébé, on l'avait voulu ou plutôt accueilli avec joie.

Paul avait pourtant été honnête avec lui-même, les autres et la vie elle-même dans chacune de ses démarches, cependant, il avait oublié qu'il était un être humain en évolution et que tous les éléments se retrouvaient dans une seule et même personne: lui Dès que nous admettons que notre environnement socio-culturel nord-américain et notre propre nature

| | | |
|---|---|---|
| April 18 | Industrial Relations Management<br>Association of British Columbia<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Vancouver, British Columbia |
| le 18 avril | Société de la gestion en relation<br>industrielle de la Colombie-britannique<br>Conférencier invité: K.M. Dye | Vancouver (Colombie-britannique) |
| April 18 | Financial Management Institute<br>Guest Speaker: Susumu Uyeda<br>President of the Association of Government<br>Accountants of United States | National Library<br>395 Wellington Street<br>Ottawa, Ontario |
| le 18 avril | l'Institut de la gestion financière<br>Conférencier: Susumu Uyeda<br>Président de l'Association des comptables<br>gouvernementaux des États-Unis | Bibliothèque nationale<br>395, rue Wellington<br>Ottawa (Ontario) |

## May / mai

| | | |
|---|---|---|
| May 6-11 | INTOSAI Board of Governors' Meeting | Innsbruck, Austria |
| le 6 au 11 mai | Réunion du conseil de direction d'INTOSAI | Innsbruck (Austria) |
| May 11 | CGA Association (noon-hour conference)<br>Speaker: Outgoing Ontario President Carl Zehr<br>Topic: 1983-84 in Retrospect | Chateau Laurier<br>Ottawa, Ontario |
| le 11 mai | Association des CGA de l'Ontario déjeuner-causerie<br>Conférencier: président ontarien Carl Zehr<br>sujet: Examen rétrospectif de 1983-1984 | Chateau Laurier<br>Ottawa (Ontario) |
| May 16 | Institute of Chartered Accountants of Ottawa<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Chateau Laurier<br>Ottawa, Ontario |
| le 16 mai | Institut des comptables agréés d' Ottawa<br>conférencier invité: K.M. Dye | Chateau Laurier<br>Ottawa (Ontario) |

## June/juin

| | | |
|---|---|---|
| June 6 | Institute of Chartered Secretaries & Administrators<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Chateau Laurier<br>Ottawa, Ontario |
| le 6 juin | Institut des secrétaires et administrateurs agréés<br>conférencier invité: K.M. Dye | Chateau Laurier<br>Ottawa (Ontario) |
| June 8 | Downtown Vancouver Association<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Vancouver, British Columbia |
| le 8 juin | Downtown Vancouver Association<br>conférencier invité: K.M. Dye | Vancouver (Colombie-britannique) |

# Rendez-vous

L'Association des employés du Bureau du vérificateur général

La rencontre de curling le 3 mars 1984



*Une bonne technique* *Perfect form leads to .....*

*Assure la victoire* *Victory*

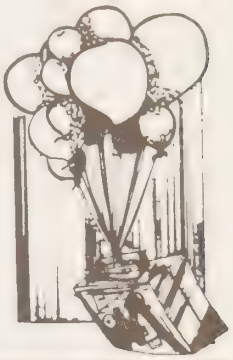
The Staff Association of the Office of the Auditor General

Curling Extravaganza March 3, 1984

*The Marcel Ferland Memorial Trophy Winners: Ken and Fran Dye, Dave and Margaret Haire and the Kenneth M. Dye Trophy Winners: Chris Kelly and Gordon Weiss, Nicole Paquin and Bob Laidlaw*



*Heureux gagnants du Trophée Marcel Ferland: Ken et Fran Dye, Dave et Margaret Haire; et du Trophée Kenneth M. Dye: Chris Kelly et Gordon Weiss, Nicole Paquin et Bob Laidlaw.*





*Claude Bastien à son "shower" de bébé*

**Père à l'honneur!**

À la mi-novembre un groupe d'employés du Bureau fêtèrent Claude Bastien alors qu'il allait devenir père pour la seconde fois. Les collègues de Claude avaient décidé qu'il était temps de donner au père sa "juste" place. Comme vous le voyez Claude est bien entouré ... d'amis et de cadeaux!

Peu de temps après la femme de Claude donnait naissance à une belle fille. Félicitations!



## Félicitations Hazel

Hazel Anatol qui était autrefois avec nous dans le cadre du programme d'aide de la FCVI occupe maintenant, à titre intérimaire le poste de vérificateur général adjoint de Trinidad et Tobago.

Nos sincères félicitations Hazel, vos amis et anciens collègues du BVG sont fiers de vous.

## Publication toute nouvelle

Le Bureau du vérificateur général vient tout juste de publier un document d'information qui a pour titre *Vérification au nom du Parlement.* Ce document est conçu pour donner au public en général un aperçu de l'historique du Bureau, de son rôle et du travail qui s'y fait.

On peut se procurer le document en écrivant à:

La Direction des affaires publiques
Bureau du vérificateur général
11e étage
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6





### Stanley Toporowski

Un autre vérificateur qui nous quittait récemment est Stanley Toporowski après plus de 20 ans au BVG. C'est le 15 février dernier, dans le charmant salon des officiers de l'Armée canadienne à Ottawa que ses collègues de l'équipe du EMR le fêtèrent.

Né en Pologne Stan a fait des études à l'université de Londres en Angleterre et a travaillé de 1952 à 1963 auprès de plusieurs cabinets d'experts-comptables tant au Canada qu'en Angleterre. Stan semble avoir un don pour les langues; en effet, il parle le polonais, l'allemand, le français et l'anglais. Il devint en 1960 membre de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario et en 1963 entra au Bureau du vérificateur général du Canada.

"Sans fanfare ni trompette" Stan fit son chemin à travers les diverses équipes du Bureau. Il travailla tour à tour aux vérifications des Sociétés de la Couronne, d'Information Canada, des Anciens combattants ainsi qu'avec l'équipe des Comptes publics et celle des Services de gestion pour enfin finir avec l'équipe de l'Énergie, mines et ressources.
Hector Millward se fit l'interprète du Bureau et du gouvernement en offrant à Stan les félicitations de tous et un certificat signé du Premier ministre et attestant de ses nombreuses années de service.

Les valises que lui a présentées Doug Deeks, au nom de ses collègues, seront certes fort utiles, puisque lui et son épouse Weronika prévoient traverser le Canada et visiter la Californie plus tard cette année. Ils reviendront se reposer à leur maison de campagne non loin de Deacon en Ontario. Nos meilleurs voeux accompagnent Stan et Weronika. □



*Au cours du jeu, Doug dit au revoir à Stan*

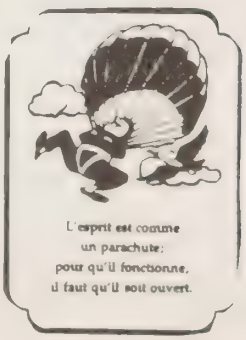
## Roulement du personnel

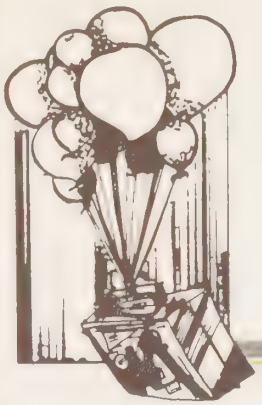
Félicitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Clarke Baker, Sylvie Hupé, Linda Lacombe, Louise Charbonneau-Trudel, Lise Aubrey, Mary Hingston, Pal Ahuja et Pierre Beaudoin, Johanne Jolette et Nelly Brière. ◇

Au revoir à René Labelle, Diane Gravelle, Dawn Howell, Stan Toporowski, Carolle Pelletier et Joanne Latulippe-Hupé. ◇

Nous sommes très heureux de voir de retour nos collègues Pat Gilchrist, Maureen Lawson et Bob Grant. ◇

**Vérificateur éventuel**: le 14 janvier 1984 Rathin et Suparma Chowdhury devenaient les heureux parents d'une belle fille Sanchita, à Edmonton. La famille Chowdhury demeure maintenant à Ottawa. □





## Le bureau de Regina nous signale

...que Kathy Mattern est la nouvelle correspondante d'*Opinions* à Regina.

Composée de quatre personnes seulement, l'équipe de Regina constitue notre plus petit bureau régional. Mais comme ses activités de vérification sont intégrées à celles du bureau de Winnipeg, les employés de Regina se rendent souvent dans cette dernière afin de participer aux différentes vérifications. En janvier, le gestionnaire Claude Saul accompagné de Kathy Mattern a passé plusieurs semaines dans la capitale manitobaine afin de participer à la vérification de la gestion des voyages tandis que Stephen Braten participait à la vérification de l'Institut du poisson d'eau douce. On n'a malheureusement pas pu y goûter! Alors que le personnel de vérification est en tournée, Doreen Cline monte la garde à Regina.

Lorsqu'ils se retrouveront tous ensemble, les employés de Regina s'attaqueront, plus tard cette année, à la vérification de Radio-Canada maintenant que la Société a installé ses nouveaux bureaux (pour la Saskatchewan) dans un bel immeuble près du centre-ville. □

...À ne pas manquer dans le prochain numéro, les vérificateurs de Halifax en costumes d'astronautes!

### Frank Matthews

C'est le 26 janvier dernier, au Beaver Barracks, que les amis et collègues de Frank Matthews se réunissaient pour lui dire au revoir.

Ce soir-là Hector Millward l'animateur de la soirée, racontait les hauts faits (ou faits saillants) de la carrière de Frank. C'est à 17 ans à Toronto que débuta sa carrière de comptable. Plus tard son frère et lui ouvrirent leur propre cabinet de comptables à Kingston. C'est au cours de ces années que Frank devint membre de plusieurs organismes et participa a de nombreuses activités communautaires. Il a été professeur adjoint en comptabilité à l'université Queen's et a également donné des cours en comptabilité à l'université de Toronto. Après plusieurs années de services auprès d'Imperial Oil Frank décida de s'installer à Ottawa et entra au Bureau en 1965, alors qu'il n'y avait que sept cadres supérieurs!! Il a collaboré aux vérifications des sociétés de la Couronne. Il est membre de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, de l'Institut de la vérification interne et du Toronto Board of Trade.

Il a reçu des mains même de M. Dye un certificat commémoratif de ses années de services et de ses collègues de jolis cadeaux. Cette soirée en son honneur avait lieu le jour de son anniversaire de naissance; c'est pourquoi deux de ses trois fils y étaient... quelle belle surprise! Frank est une personne très sympathique et sa présence nous manquera. Frank et son épouse se retireront à Waterloo en Ontario afin de profiter du climat moins rigoureux du sud de l'Ontario. Nous leur souhaitons tous deux un avenir heureux!! □



*Frank entoure de deux de ses garçons, Paul et David*



## Nouvelles de Halifax

Allison Keating nous informe que bien des choses se sont passées au Bureau régional de Halifax depuis le dernier numéro d'*Opinions*. Voici quelques-uns de ces événements:

### Visite au phare

On croit généralement que la vie d'un vérificateur est ennuyeuse; or, il n'en est rien. Le BVG nous offre des expériences plutôt rares et intéressantes. Prenez, par exemple, l'étude d'envergure gouvernementale de la gestion des biens immobiliers. Une phase de l'étude, comportait l'examen d'un phare. C'est ainsi que le téméraire vérificateur chargé du projet, Ed Logan, prenait place dans l'hélicoptère avec l'équipe d'entretien habituelle du ministère des Transports qui filait en direction du phare Sambro. Après une "inspection aérienne" du bâtiment, Ed, une fois sur terre, a pu vivre une expérience unique: explorer et examiner le phare pendant toute la matinée!

### Formation pratique

Le directeur principal Roy Gunn, le gestionnaire Claude Lalonde et le surveillant Rick Lewis suivaient récemment un cours de base en informatique à l'administration centrale à Ottawa. À la fois théorique et pratique, ce cours demandait aux stagiaires de faire des lectures et des travaux sur les micro-ordinateurs et de présenter les résultats en équipes. Ce programme chargé n'a laissé aucun répit au contingent de Halifax.

Forts de leurs nouvelles connaissances, de leurs nouvelles machines et plein d'enthousiasme, les employés d'Halifax sont à mettre au point des applications informatiques en matière de vérification et d'administration qui seront pratiques et adaptées à nos besoins professionnels. Le gestionnaire Claude Lalonde et la stagiaire Elinor Johnston viennent justement d'en élaborer une: un progiciel de vérification par ordonnancement qui permet de faire apparaître sur l'écran de l'ordinateur les détails d'une vérification particulière ou le nom des membres d'une équipe de vérification. Il indique immédiatement non seulement ceux qui en font partie mais quand elle aura lieu et combien de temps elle durera (en l'occurrence jusqu'en mars 1985).

Voici d'autres exemples de projets de progiciels informatiques que le bureau de Halifax a entrepris avec enthousiasme et qui servira au travail de vérification:

- regroupement de tous les grands livres généraux en un seul GRAND LIVRE GÉNÉRAL;
- budgets des heures allouées au déplacement pour les vérifications prévues et analyse des heures consacrées;
- détermination des procédés pour la vérification de Revenu Canada,
- programme de cours pour les stagiaires qui produira un rapport périodique des progrès accomplis par chaque stagiaire dans la poursuite de sa carrière.

Mais outre l'apprentissage du langage informatique, nous n'avons pas négligé les techniques de communication humaine. En février dernier, quatre membres de l'équipe de Halifax, Kathy Burgess, Donella Ford, Ken Johnson et Norm Tibbetts ont assisté à un atelier de deux jours sur les techniques d'entrevue pour enrichir leur aptitude à traiter avec leurs clients; des "scénettes" enregistrées sur bandes vidéo leur ont permis d'évaluer leur "rendement" de façon objective. □

### Compliments

Et voici l'"opinion" d'un ami collègue de Toronto qui est documentaliste bilingue à UTLAS (University of Toronto Library Automation Systems): "J'ai feuilleté les trois numéros d'*Opinions* que tu as eu la gentillesse de m'envoyer. Je vous félicite tous et toutes de votre bon travail. La revue est d'une bonne présentation très lisible, agréable à regarder. Et elle est bien rédigée en plus. Tout cela, je le sais fort bien, représente énormément de travail."

(C'est vraiment un compliment – Merci. W. – J.D.)



## Henno Moenting

Le 30 janvier, 1984, Henno Moenting devenait directeur principal, responsable des sociétés de la Couronne, auprès de la direction générale des Services professionnels; il remplace à ce titre Gary Sheehan.

Le nouveau directeur principal détient un baccalauréat spécialisé en science économique et un diplôme en comptabilité de l'université de Sydney en Australie. De 1969 à 1980 H. Moenting travaillait au ministère de l'Emploi et l'Immigration – sauf pour un intervalle de deux ans, pendant lesquels il a travaillé au Secrétariat du Conseil du Trésor, à titre de premier chargé de projet à la division de l'évaluation de l'efficience.

Il s'est joint au Bureau la première fois en mars 1980 alors qu'il était membre de la direction générale de l'Évaluation des contrôles et dirigeait les études portant sur la gestion de la photocopie et de la conservation énergétique interne des ministères.

Il a passé les deux dernières années auprès du cabinet DPA Consulting Ltd. où il a dirigé plusieurs études qui portaient sur l'évaluation des programmes et la planification de bon nombre de ministères et organismes gouvernementaux.

Pendant ses loisirs H. Moenting s'adonne à plusieurs sports notamment le ski de fond ou de randonnée, la course, le tennis et le curling. □

## Michael Weir

Le 6 février 1983 Michael S. Weir devenait directeur principal dans la direction générale des Services professionnels du Bureau. À ce titre il assume la responsabilité des normes de rapports financiers (NRF) et prend place au sein de l'équipe qui est responsable des sociétés de la Couronne.

Mike a vécu en Colombie-britannique depuis son arrivée d'Écosse en 1975. Il est membre de l'Institut des comptables agréés de la Colombie-britannique, de l'Angleterre et du pays de Galles. Il était associé de MacGillivray & Co. où il a participé à l'élaboration de cours de formation et à la mise au point d'un processus de contrôle de la qualité.

Du mois de septembre 1979 au mois de mai 1981 Mike était au BVG, alors qu'il a coordonné la vérification intégrée de Douanes et Accise et participé à l'élaboration du processus d'examen de la qualité après la vérification.

Pendant deux ans, de 1981 à 1983, il aida Erma Morrison, le vérificateur de la Colombie-Britannique, à préparer le bureau de la côte ouest à la vérification intégrée. Il participa également à des vérifications intégrées de certains ministères, à des études d'envergure gouvernementale et à des études sur la gestion et le contrôle financiers.

Mike a toujours aimer faire de la voile. Il s'y est donné à coeur joie en Colombie- britannique et prévoit continuer à pratiquer son sport favori en Ontario. C'est un lecteur invétéré - il lit tout ce qui lui tombe sous la main.

Comme tout bon écossais, il est très attentif aux détails surtout financiers et sera sûrement très utile au Bureau. Mike se trouve au 1162 et son numéro de téléphone est le 5-3766 poste 222. □



matière de micro-informatique ont été intégrés à un plan de formation. D'autres cours seront offerts à ceux qui n'ont pas besoin du cours intensif susmentionné: une brève initiation d'une journée au micro-ordinateur ainsi que des ateliers spécialisés sur des progiciels micro-informatiques tels que l'analyse des tableaux de ventilation, le traitement de la copie et la gestion des bases de données. Surveillez les annonces que fera la direction du Perfectionnement ce printemps et inscrivez-vous afin de communiquer avec l'ordinateur. □

## Projet portant sur les sondages de vérification

Les conclusions de vérification du Bureau découlent des sondages de tous genres (y compris les sondages statistiques et sondages raisonnés) qu'il effectue. Conscient de la nécessité d'élaborer des politiques, des lignes directrices et des cours de formation en sondages à l'intention des vérificateurs, le Bureau vient de mettre au point un projet important.

Barry J. Lalonde qui s'est récemment joint à la direction de la Vérification informatique, dans le cadre d'une affectation de deux ans du programme Échange Canada, coordonnera le projet portant sur les sondages. Avant d'entrer au Bureau il était premier chef de groupe auprès du cabinet Peat, Marwick, Mitchell & Co. où il travaillait au service des recherches. A ce titre, sa principale tâche consistait à répondre aux demandes qui lui provenaient de cabinets un peu partout au pays et d'expliquer les questions compliquées de comptabilité et de vérification (ce qui comprenait les sondages de vérification).

Voici les principaux objectifs du projet:

- recommander au Comité d'élaboration des méthodes une méthodologie appropriée de sondage statistique applicable au Bureau;
- une fois la méthodologie choisie, élaborer des politiques, des lignes directrices et des cours de formation ayant trait à cette méthodologie.



*Mike McMullan et Barry Lalonde discutent les sondages de vérification*

La première phase du projet sera axée sur la vérification d'attestation et celle des autorisations. Nous traiterons de la vérification de l'optimisation des ressources et des études d'envergure gouvernementale un peu plus tard. Les travaux de la première phase vont bon train. Cette phase est divisée en trois parties:

- premièrement, on étudiera les méthodes utilisées actuellement au Bureau et on analysera les besoins en formation dans le domaine des sondages de vérification;
- ensuite, on élaborera une politique et une méthodologie portant sur les sondages et on les consignera dans des dossiers;
- enfin, on offrira au personnel de vérification la formation requise pour l'utilisation de la méthodologie portant sur les sondages.

Une fois ce projet terminé, le Bureau sera vraisemblablement à l'avant-garde de la profession quant aux techniques de sondages de vérification.

*[Toute personne désirant obtenir plus de renseignements sur ce projet ou pouvant y apporter quelque contribution peut communiquer avec Barry Lalonde à son bureau arrêt 9-18A, tel 5-3708, poste 335.]* □



## Le nouvel alphabétisme: communiquer avec l'ordinateur

À la fine pointe de l'évolution de la mode et de la bureautique, les directions du Perfectionnement et de la Vérification informatique font oeuvre commune pour offrir des cours de formation en informatique aux employés tant des bureaux régionaux que de l'administration centrale. Des études effectuées par la direction du Perfectionnement et le cabinet Touche Ross indiquent clairement que de tels cours sont nécessaires et qu'ils suscitent l'intérêt général des employés du BVG. Tout débuta en 1983 lorsque June Francescut un expert-conseil/instructeur du Cabinet Touche Ross donna un cours pilote portant sur les principes fondamentaux de l'informatique. En 1984, après plusieurs séances, le cours est accepté et bien établi, les spécialistes de la direction de la Vérification informatique se chargeant de transmettre leurs connaissances et d'offrir des conseils pratiques.

### Cours de base en informatique

Le cours de cinq jours, à l'intention surtout des vérificateurs, est réparti à peu près également entre la théorie et la pratique. Il met l'accent sur les concepts informatiques de base et indique comment le micro-ordinateur peut aider les vérificateurs dans leur travail quotidien. D'après Crystal Pace, instructeur à la direction de la Vérification informatique, afin de faire un "pas de géant" dans le cadre de ce cours, il s'agit de mettre en application les concepts ou notions connus. Et c'est ce que font les 15 à 20 stagiaires sur les 10 micro-ordinateurs Hyperion installés dans les salles de cours. Ils sont emballés par cette occasion d'acquérir une expérience pratique et recevoir des conseils particuliers.

Le cours démontre essentiellement comment un logiciel, "Multiplan", peut servir à la comptabilité et la vérification de base. Par exemple, les utilisateurs peuvent dessiner et imprimer des tableaux de ventilation électroniques et des modèles financiers pour analyser les données de vérification (ou de gestion). Le micro-ordinateur offre également aux vérificateurs toute une gamme d'applications telles que le contrôle des budgets, le rapprochement de séries de chiffres, une vérification des données fournies par les clients, l'examen et l'intégration d'ensembles d'états financiers et l'évaluation d'échantillons statistiques.

Une fois le cours de cinq jours terminé, que savent ces nouveaux praticiens de l'Hyperion et que peuvent-ils faire? D'abord et avant tout, ils auront appris les principaux concepts de base de l'informatique, ce qui est essentiel dans le cas des vérificateurs qui suivront des cours plus avancés de contrôle et de vérification dans un cadre informatique. Les participants auront acquis une bonne connaissance de l'informatique. Des expressions comme UC (unités centrales), bytes et megabytes, mémoire, accès direct et bases de données feront partie de leur vocabulaire de tous les jours. La connaissance de cette nouvelle langue permettra aux stagiaires de mieux comprendre les problèmes informatiques techniques et d'en discuter plus aisément avec leurs clients. Ils pourront également "communiquer" avec le micro-ordinateur et lui donner les commandements nécessaires pour traiter et imprimer les données. L'Hyperion s'empressera de répondre à ces ordres puisque c'est un appareil facile à utiliser qui possède de nombreuses caractéristiques intégrées auxquelles l'utilisateur peut avoir recours en appuyant simplement un bouton.

Et, le dernier jour du cours, c'est l'application pratique – la révélation finale et la récompense appréciée. Chaque participant présente au groupe un modèle qu'il a conçu et mis au point. Certains des modèles portent sur la planification du personnel, l'analyse du flux de l'encaisse, la planification des hypothèques et l'analyse des investissements. L'expérience pratique acquise au cours est inestimable; elle sert à dissiper le mystère – voire la peur – qui entoure l'ordinateur et le rend plus accessible au travail de tous les jours.

### L'avenir et ce qu'il nous réserve

Et ce n'est pas tout. Les résultats de l'enquête de la direction du Perfectionnement sur les besoins en formation des employés du BVG en

▷



En entendant les cadences du calypso, on se sent regaillardi. En effet ces chants créoles enflamment les foules; ils parlent souvent des injustices sociales, des malaises politiques; ils ont une influence et des caractéristiques particulières... Dommage qu'Ossie ne soit pas là pour le carnaval cette année... cela semble lui avoir manqué!

Nous nous retrouvons une fois de plus dans la mer de Chine alors que **Michael Pong** nous renseigne sur **Hong Kong**, Kowloon et les nouveaux Territoires. Hong Kong est un des plus grands centres financiers du monde. Sa population de 6 millions s'entasse dans une région qui n'a que 384 milles carrés. Michael appuya un peu sur l'histoire de cette cité qui au 19e siècle devint colonie britannique lors de la signature avec l'Angleterre d'une entente qui prend fin en 1997. Michael, comme beaucoup de ses compatriotes, a confiance en l'avenir. À la lumière de sa connaissance du monde des affaires, Michael nous parle de Hong Kong port de mer (3e plus gros au monde), Hong Kong ville des montres digitales (plus grand exportateur), Hong Kong ville du tissu et des vêtements (plus grand exportateur). C'est vraiment le paradis du consommateur... dommage que ce soit si loin! C'est aussi un centre où l'Orient rencontre l'Occident, où s'affrontent les deux cultures, et où règne l'harmonie. Les gens se sentent à l'aise à Hong Kong. La vie est simple, les gens heureux, on y retrouve l'ancien et le nouveau côte à côte. Il n'y a aucun heurt malgré les différences de races, de religions, de cultures. Hong Kong - métropole moderne dans un décor millénaire!

C'est avec une incantation à Allah que débuta la présentation d'**Akram Khan** sur le **Pakistan**. Tout d'abord, savez-vous d'où vient ce nom? Et bien, le **P** vient du mot **P**unjab, **A** de la frontière **A**fghanistane, **K** du **K**asmir, S de **S**ind, et **AN** de Baluchistan. Akram nous raconta l'histoire de l'Islam et donc du Pakistan, état qui a eu son indépendance en 1947. C'est un mode de vie et non une religion que l'islamisme dit Akram et le Pakistan est la réalisation d'un rêve pour tous les musulmans. Les 88 millions de musulmans qui habitent les 310 403 milles carrés qu'est le Pakistan veulent voir les lois islamiques remplacer les lois civiles - ceci n'est pas encore une réalité mais on a fait certains progrès en ce sens. Le film qu'Akram a fait projeter racontait la construction de la grande route Karakoram et nous a permis d'admirer les paysages grandioses qu'offrent les chaînes de montagnes de l'Himalaya, avec ses rivières tortueuses et ses ravins profonds. Il a fallu 20 ans et 25 000 ouvriers pour compléter cette route de 500 milles appelée "route de l'amitié" - Que de labeur, que de difficultés! Mais avec tenacité les Chinois et les Pakistanais ont réussi ce tour de force - Ils ont ouvert le nord du pays au commerce et l'économie a prospéré, ils ont conquis la montagne!

Et l'histoire se continue... nous avons hâte d'entendre les autres!! Tous les mardis midi nous vous fixons rendez-vous. Venez entendre nos collègues étrangers nous parler de la Jamaïque, du Nigeria, de l'Indonésie, de la Tanzanie et de l'Uganda.

Soyez des nôtres... □

## F.C.A. du Québec

Pour la première fois dans l'histoire de l'Ordre des comptables agréés du Québec, le Bureau de l'Ordre a conféré le titre de Fellow à certains de ses membres distingués.

Maintenant tous les Instituts des autres provinces du Canada de même que l'Ordre du Québec décernent le titre de F.C.A. Les critères d'admissibilité de même que les mécanismes de sélection des récipiendaires du F.C.A. sont sensiblement les mêmes d'une province à l'autre. Cette distinction n'est conférée qu'aux membres qui ont rendu des services éminents à la profession ou à la société; et ceux dont les activités professionnelles ont fait rejaillir l'honneur sur la profession toute entière.

Le 25 janvier 1984, l'Ordre honorait 63 de ses membres en commençant par tous les anciens présidents de l'Ordre. Parmi les autres récipiendaires se trouvaient MM. Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada, Rhéal Chatelain, vérificateur général du Québec et Jean-Guy Laliberté, directeur principal du bureau de Montréal.

Pour le vérificateur général du Canada c'était la troisième province qui l'honorait ainsi. □



## Voyages autour du monde

Pour ceux qui aiment le voyage mais qui ne peuvent se permettre de partir souvent, les déjeuners du mardi leur fournissent l'occasion de s'évader vers d'autres cieux... Nos collègues de la FCVI se sont révélés des "raconteurs" extraordinaires et des conférenciers de premier ordre. Nous avons visité, à date, cinq pays; nous en connaissons maintenant le lieu, la géographie, l'histoire, la culture, la religion et la constitution.

**Orvin Nicholas** nous a présenté son pays **Belize**, le paradis des oiseaux. Ce minuscule pays de l'Amérique centrale a une superficie de 8 867 milles carrés mais possède le deuxième plus grand récif au monde et contient de nombreux vestiges de la civilisation Maya. On y retrouve, en effet, des ruines intéressantes et de vastes forêts vierges. C'est un pays où les fleurs foisonnent, les cascades se multiplient et où la nature est intacte... un vrai paradis terrestre... selon notre ami Nick! Et que dire des gens et de l'hospitalité? Ils sont chaleureux et accueillants. L'anglais est la langue officielle mais on y parle également l'espagnol. La nouvelle capitale Belmopan est à peine établie; la construction va bon train et avant longtemps ce sera une ville digne de son nom. Tout le monde veut s'y rendre, mais attention, il n'y a rien de parfait ici bas et Belize subit, à l'occasion, les outrages d'ouragans violents. Il faut prévoir... Cependant l'orage passe et le soleil a vite fait de réchauffer les coeurs et la nature toute entière!

La semaine suivante **Xu Yudi** nous transportait d'emblée au coeur de la **République populaire de Chine**. Son éloquente présentation nous a fait voir le troisième plus grand pays au monde (9,6 millions de kilomètres carrés), son histoire qui remonte a 4 000 ans et ses habitants qui sont au nombre d'un milliard. Il nous entretenait du mandarin qui a été choisi comme langue officielle, des nombreux dialectes utilisés dans les régions, des symboles chinois et de la caligraphie. Les films qu'il fit tourner, soulignaient l'importance que cette culture porte à la famille, aux traditions, aux costumes historiques et aux festivités nationales. Le programme de modernisation de la Chine comprend de nombreux projets visant à aider l'agriculture, l'industrie, les sciences et l'éducation. Ils ont dû élaborer des politiques à cette fin, dont la politique actuelle portant sur le contrôle des naissances qui est essentielle. Enfin Yudi nous parla quelque peu du nouveau Bureau de vérification de ce pays et de l'aide précieux que le Canada leur fournit.

Notre troisième conférencier est le vérificateur général de l'île de **Dominica** lui- même, **Osborne Lewis** Il était évident à l'entendre, qu'Ossie n'en était pas à ses premières armes! En effet, sa voix mélodieuse et suave a su charmer les auditeurs comme elle l'avait déjà fait ses compatriotes. Cette petite république quoiqu'elle ne contient que 75 000 habitants (comme notre voisine Hull) est la troisième plus importante île anglophone des Caraïbes. Le paysage est féérique avec ses montagnes escarpées, ses plages sablonneuses, sa verdure exotique. Et que dire de ses innombrables cours d'eau, un pour chaque jour de l'année! La région est A plus, et oui - averses, affluents, arcs-en-ciel et amour! ▷



*Yudi nous indique la Chine*

中国

## Tout est bien...qui finit bien!

Le Bureau du vérificateur général du Canada et le Bureau de vérification de la République populaire de Chine sont tous deux très heureux des cours de perfectionnement et du succès du projet. On nous a demandé de retourner en Chine afin de participer à d'autres programmes de perfectionnement; voilà sans doute la meilleure preuve de succès que nous ayons obtenue. Larry et moi sommes très heureux d'avoir pu aller en Chine et participer à cette expérience unique.

Au cours de notre dernière semaine en Chine, nous avons eu la chance de rencontrer Mme Qi, le sous-vérificateur général de ce pays, qui nous a remercié chaleureusement de notre participation.

Mme Qi prévoit visiter le Canada au printemps alors qu'elle sera accompagnée de six collègues. Elle souhaite que nos deux pays continuent leur étroite collaboration

## Au revoir nostalgique

Après un court séjour à Guangzhan (Canton) au sud de la Chine, il nous fallait prendre le chemin du retour. Le jour venait à peine de poindre lorsque nous quittions l'hôtel White Swan en route pour l'aéroport. Dans le gris matin de décembre nous apercevions, dans une étroite ruelle avoisinante, un groupe de personnes âgées qui se balançaient en cadence au rythme des exercices Tai-Chi. Cà et là dans les rues, les piétons attendaient aux arrêts l'autobus qui les amèneraient au travail ou à l'école La ville se mettait à vivre... et c'est ainsi que nous avons fait nos adieux à ce peuple calme et chaleureux qui nous avait si bien accueillis et à ce grand pays de l'Orient. □

## L'année du Rat

Selon l'horoscope chinois, le jour de l'an n'est pas le même que le nôtre, cette journée n'en est pas moins une journée tres importante Cette année le jour de l'an tombait le jeudi 2 février. Habituellement les familles et amis se réunissent autour d'une table pour fêter, comme il se doit, une telle fête...Nancy Cheng a gentillement organisé un déjeuner afin de rassembler certains de ses collègues qui travaillent au Bureau et qui voulaient célébrer ensemble l'arrivée de la nouvelle année. C'est ainsi que le 2 février, Nancy Cheng, Michael Pong, Robert Chen, Larry Ting, Peter Yeh, Xu Yudi, Gerry Chu et Ted Bonder se retrouvèrent autour d'une table au restaurant Yangtze, rue Somerset, afin de partager les succulents mets d'occasion. À tous et chacun ils souhaitent une année prospère et heureuse en cette année du rat. □



*Repas gastronomique du Jour de l'an*



中国

## Remise des diplômes

À la remise des diplômes, chaque participant recevait un certificat bilingue signé et portant le sceau des deux bureaux de vérification de la Chine et du Canada. Larry et moi avons reçu un magnifique parchemin prévu d'avance par le groupe et dessiné par un artiste, spécialiste en calligraphie à l'Université de Beijing. "L'amitié éternelle" entre la Chine et le Canada était le thème de chaque parchemin.

À la soirée qui suivait la remise des diplômes, les participants, instructeurs et organisateurs profitèrent de l'occasion pour faire des discours spontanés et offrir leurs félicitations et remerciements. Nous nous sommes régalés de pâtisseries chinoises et de fruits, arrosés de thé au jasmin et de cette fameuse boisson universelle le Coca Cola.

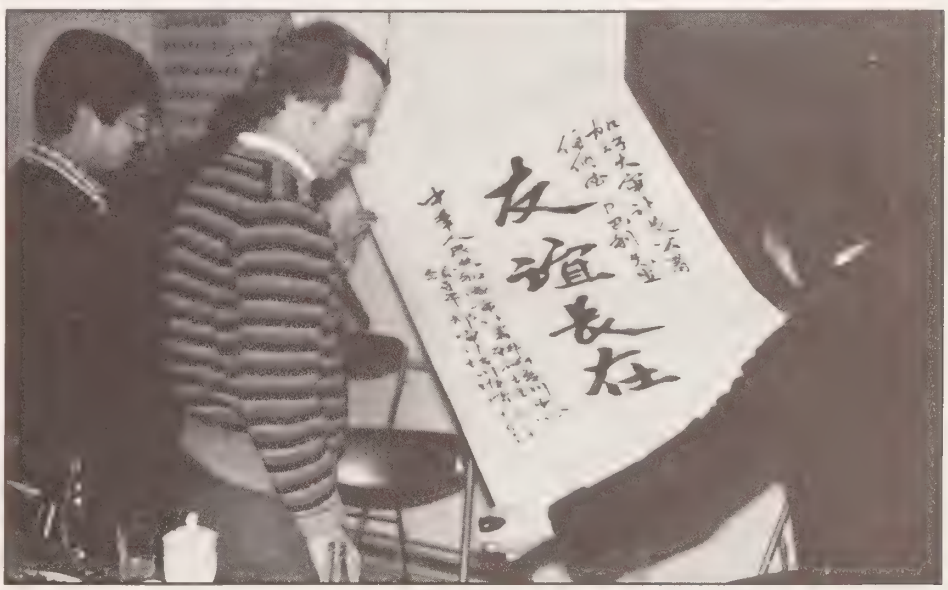
## Collaboration étroite

La mise sur pied d'un cours de formation de ce genre exige de nombreux pourparlers, une planification serrée et un travail acharné de la part des deux pays intéressés. Nous avons eu de la veine; car pendant que nous préparions notre voyage, nous avons bénéficié des précieux et sages conseils de Xu Yudi, l'un des boursiers de la FCVI. Les renseignements qu'il nous a fournis sur le fonctionnement du Bureau de vérification, la ville de Beijing et ses habitants nous ont été des plus utiles. Nous lui sommes également reconnaissants de l'aide précieuse qu'il nous a donnée lors de la préparation des cours, surtout la traduction des diapositives et acétates qui accompagnaient les cours.

Le projet doit une grande part de son succès à la collaboration formidable que nous a fournie la République populaire de Chine. Nous tenons à remercier M. Sheng Jingsheng, directeur du centre de recherches et de perfectionnement et ses deux adjoints MM. Zhoo Yuchen et Xuv Sanqui, et M. Guo-Yukai, directeur national du projet. Ce dernier a été beaucoup plus qu'un agent de liaison, il a été un guide dédié, un mentor et un ami bon et sincère. Les cours se sont bien déroulés grâce au personnel de soutien administratif. Nous n'avons que des félicitations et des remerciements à adresser à Mlles Wang Ling et Lin Poijing, aux nombreux traducteurs et secrétaires et tous ceux qui nous ont si gentiment aidés.

## Journée libre

Le dimanche, la seule journée "libre" - était réservée à diverses activités sociales ainsi qu'à des visites de sites historiques et culturels importants: la grande muraille, la Cité interdite, le tombeau des Ming... Nelly est tombée sous le charme de la culture chinoise. On avait prévu à son intention, de nombreuses activités: tournées de la ville et des environs, sorties dans les magasins, les marchés, boutiques artisanales... Que de choses!... que de tentations!... que de cadeaux! ▷



*Larry et Bernie admirent le parchemin de l'amitié*



tous des cadres supérieurs provenant de divers ministères gouvernementaux de China Air Line, du ministère de l'Agriculture et bien entendu du Bureau de vérification, pour n'en nommer que quelques uns. Ce cours répondait aux besoins des gestionnaires importants et portait sur les trois thèmes suivants: les conventions comptables, la vérification financière et la vérification intégrée. Ce cours décrivait les pratiques de vérification au Canada et dans d'autres pays occidentaux. On invita les participants à déterminer les pratiques et méthodes qui seraient les plus appropriées à leur milieu particulier. Les séances traitaient de questions qui intéressaient particulièrement les chefs d'équipe, à savoir: la planification, l'organisation et la gestion des activités de vérification. J'étais l'instructeur et je présentais mes exposés en anglais, M. Gong lui, se chargeait de les traduire simultanément en mandarin. Comme l'a mentionné M. Gong dans sa lettre aux rédacteurs (reproduite dans "Aux Écoutes") il est extrêmement difficile de traduire de l'anglais au chinois. Cela n'est pas dû uniquement à l'imprécision de certains termes de vérification mais plutôt au fait que certains concepts compliqués n'existent pas dans d'autres cultures. Par exemple, les termes "importance relative", "risque inhérent" et "créance irrécouvrable" ont suscité de vives discussions lors des sessions. C'est là que Larry, grâce à sa compétence en vérification et à sa facilité à s'exprimer en mandarin, a su faire le lien entre les deux langues, les deux cultures. Il a bien secondé M. Gong dans sa tâche difficile et a habilement présenté les études de cas... somme toute, s'est rendu indispensable.

En plus de bien maîtriser le mandarin, principal dialecte du nord de la Chine, Larry parle six ou sept des dialectes du sud de la Chine. Étant donné que les 41 participants provenaient de différentes régions de la Chine (environ un ou deux représentants de chacune des 30 provinces, régions et municipalités) les connaissances linguistiques de Larry lui ont permis d'établir, avec tous, des bonnes relations tant sur le plan professionel que personnel et d'aider à créer un climat chaleureux et amical. Il s'est révélé un diplomate de premier ordre!

## Questions et réponses

Il semble qu'il n'y a pas qu'à la Chambre des communes canadienne que l'on trouve la période de questions; on la retrouve également en Chine. En effet, chaque soir à huit heures précises, nous recevions un appel téléphonique; c'était le représentant du groupe qui, par l'entremise de l'interprète, nous adressait certaines questions importantes sur la matière traitée ce jour-là. Chaque jour après la classe entre 17 et 20 heures les participants se réunissaient en petits groupes pour discuter de leurs préoccupations et s'entendre sur les questions qui leur semblaient les plus importantes. Ils choisissaient ensuite un porte-parole qui nous appelait et nous posait les questions pertinentes. Grâce à cette méthode efficace de "dynamique de groupe", nous pouvions déterminer la structure des différentes séances et les questions que le groupe voulait que l'on aborde. Cela nous a permis de traiter des questions qui préoccupaient le plus les participants ainsi que le rôle du chef de la vérification dans la planification et l'organisation des vérifications financières et intégrées.

En plus de l'appel téléphonique quotidien, nous nous réunissions toutes les semaines avec quatre conseillers afin de tracer la marche à suivre des cours, écouter leurs suggestions sur les mesures à prendre pour améliorer nos méthodes d'enseignement et discuter des résultats obtenus. Ces entretiens honnêtes et utiles nous ont permis d'améliorer énormement les cours et de travailler ensemble vers notre but commun: renseigner les gens.

J'ai été vraiment impressionné de l'intensité avec laquelle les participants attaquaient les questions de vérification, de leur soif d'apprendre et surtout, de la courtoisie et du respect avec lesquels ils traitaient les instructeurs. Les questions, suggestions et réactions étaient toujours utiles et présentées avec délicatesse. ▷

# 中国

*Dans le cadre de son programme d'aide à la République populaire de Chine, les Nations-Unies sollicitèrent une fois de plus, la participation de spécialistes canadiens.*

*Voilà pourquoi l'automne dernier, deux directeurs principaux du Bureau, Bernie Barry de la direction du Perfectionnement et Larry Ting des Opérations de vérification, s'envolaient vers la République populaire de Chine afin d'élaborer et d'animer au nom du Bureau de vérification un cours de perfectionnement en vérification. Bernie nous parle ici de ce projet financé par les Nations-Unies, du déroulement des cours et de leurs impressions sur ce premier échange avec la Chine.*



*L'équipe au complet, participants, soutien administratif et instructeurs*

## Arrivée en Chine...

Larry Ting, Nelly sa femme, et moi sommes arrivés à Beijing un dimanche après-midi du mois d'octobre. Nous avons été accueillis à l'aéroport par notre agent de liaison M. Guo, le directeur du cours, M. Xun et l'interprète, M. Gong. Les formalités de la douane terminées, nous avons filé à toute vitesse vers le centre ville de Beijing (Pékin) croisant sur notre passage des autobus, automobiles, camions, charettes tirées par des boeufs ou des ânes et d'innombrables bicyclettes.

C'est ainsi qu'à débuté cette expérience que nous n'oublierons jamais: le partage de notre connaissance en vérification avec les habitants de la République de Chine.

## Création du Bureau de vérification

C'est en juin 1983 que la constitution de la République populaire de Chine prévoyait l'établissement d'un Bureau de vérification gouvernemental. Ce Bureau ouvrit ses portes officiellement à la mi-septembre 1983 et effectue des vérifications auprès des gouvernements central, provinciaux, municipaux et auprès des sociétés propriété de l'État. Celles-ci peuvent relever de l'un ou l'autre des troix niveaux de gouvernement. Le mandat du Bureau n'est pas encore complet mais comprendra fort probablement l'examen du rendement des gestionnaires ou la vérification de l'optimisation des ressources. Il faudra quelque 30 000 vérificateurs pour accomplir ce travail dans un pays d'environ un milliard d'habitants.

Depuis 1977, la Chine a connu une croissance rapide surtout dans les domaines du tourisme et de la création d'entreprises y compris les entreprises conjointes avec d'autres pays en vue de construire des hôtels, des usines et d'autres établissements. La Chine compte maintenant 300 000 sociétés d'État dont les activités sont très variées. Le gouvernement tient à présenter fidèlement les résultats financiers des sociétés propriété de l'État, des co- entreprises et des autres ministères et organismes gouvernementaux et veut que ces entités soient soumises à des vérifications indépendantes.

## Retour à la salle de classe

Le cours de perfectionnement, d'une durée de six semaines, que nous avons présenté en Chine sous l'égide du Programme de développement des Nations-Unies, était un projet qui visait à aider la Chine à mettre sur pied un Bureau de vérification. Les 41 participants, hommes et femmes, etaient ▷




à un plus grand nombre de gestionnaires d'être vraiment productifs.

### Productivité et motivation

Nous nous penchons également sur les services offerts au public. Il nous serait possible de faire l'analyse de ce qui nuit à la prestation des services et déterminer les éléments requis pour améliorer l'efficience et la flexibilité des services. Le chapitre sur les entraves pourrait également justifier une étude sur la relation entre la productivité et la motivation. L'on soutient que les gens peuvent fournir un rendement supérieur lorsqu'ils se consacrent entièrement à une tâche qu'ils croient importante. Si cela est vrai, la motivation a donc une incidence marquée sur la productivité.

Au cours de notre étude, mes collaborateurs ont pris connaissance de méthodes intéressantes qu'utilisaient certains organismes importants pour évaluer la motivation de leurs employés. Ces organismes utilisaient l'information recueillie pour réaménager les activités. Leur but était de rendre le travail tellement intéressant que les employés aimaient mieux travailler que faire autre chose. Il vaudrait certes la peine de poursuivre cette expérience si elle donne de si bons résultats.

Pour le moment, comme je l'ai déjà dit, ce sont des projets. Reste à savoir ce que nous pourrons en faire. J'en arrive presque à la fin de mes propos. Je ne voudrais pas, toutefois, vous quitter sans vous avoir dit ce que, à mon avis, vous pouvez faire, comme gestionnaires, pour assurer une gestion plus productive au sein de la Fonction publique. Je ne possède évidemment pas de solutions miracles à ce problème très complexe. Je ne vous aurez sans doute, rien appris de neuf.

Vous exercez, sans doute, une certaine influence dans votre secteur de responsabilité. Vous pourriez, dans vos relations avec les gestionnaires qui relèvent de vous, suivre les principes fort simples que les gestionnaires supérieurs des secteurs public et privé nous ont décrits à maintes reprises au cours d'entrevues. Ceux-ci peuvent vous sembler banals ou même un peu simplistes, mais j'ai appris qu'on ne gagne rien à compliquer les choses. J'ose espérer que vous serez de mon avis. □

### Principes à suivre

1. Voir à ce que vos subordonnés aient un but précis

   Il est impossible, sauf par un heureux hasard, d'atteindre un objectif dont on ne connaît rien.

2. Choisir le gestionnaire qui répond le mieux aux exigences du poste

   Je suis de plus en plus convaincu qu'une bonne gestion exige de bons gestionnaires. Il est cependant impossible d'exceller en tout.

3. Attribuer à vos gestionnaires des pouvoirs précis

   Cela n'est pas chose facile au gouvernement. Toutefois, dans la mesure du possible, veillez à ce que vos subordonnés aient une connaissance précise de leurs responsabilités, de leurs pouvoirs et de leur obligation de rendre compte.

4. Découvrir des primes de mérite

   Je sais que cela est beaucoup plus difficile au gouvernement que dans le secteur privé. Toutefois, avec un peu d'imagination, vous pourrez obtenir des résultats surprenants.

5. Concentrer sur quelques points importants

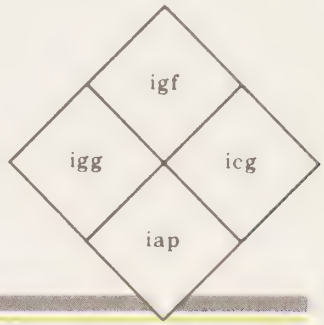
   Les personnes qui réussissent à se concentrer sur quelques points importants obtiennent souvent de meilleurs résultats que les autres.

6. S'en tenir à la réalité

   Le dicton "moins, c'est mieux", invite sans doute à une certaine sagesse. Les gestionnaires qui réussissent dans leur métier affirment qu'à vouloir trop faire on risque de ne rien faire.

7. Encourager sans cesse vos subordonnés

   A notre époque de systèmes et de contrôles, il est facile d'oublier les gens qui nous entourent. Un système, cependant, ne peut donner de bons résultats sans des gens consciencieux pour le faire bien fonctionner.




chefs du gouvernement indiquent clairement qu'ils cherchent a obtenir une gestion saine, une productivité accrue et qu'ils y accordent vraiment une grande importance. La raison pour laquelle j'insiste sur ce point est que la productivité n'est pas quelque chose d'automatique, ni au gouvernement ni ailleurs. La productivité exige des efforts constants et un encouragement continu. Les responsables politiques et les cadres supérieurs doivent démontrer clairement, par leur attitude, leur détermination d'obtenir une meilleure gestion.

Notre deuxième recommandation suggérait de réduire le nombre des contre- stimulants et de préciser les responsabilités des gestionnaires. Nous recommandons à ce titre une réduction sélective de la réglementation, selon la capacité de chaque gestionnaire à mettre en application dans son travail les principes d'une gestion productive. Nous croyons également qu'il faudrait préciser le cadre des responsabilités des fonctionnaires. Dans un contexte donné, un gestionnaire doit savoir clairement à qui il doit rendre compte et quelles sont ses responsabilités particulières.

Notre troisième suggestion porte sur le perfectionnement des gestionnaires. Au cours de notre étude, certains cadres supérieurs nous ont fait voir à plusieurs reprises que, dans le domaine du perfectionnement des gestionnaires, la Fonction publique accuse un retard sur le secteur privé. Le gouvernement a été lent à admettre ce qui est accepté par les meilleures écoles de gestion du secteur privé, c'est-à-dire que l'art de diriger le personnel doit être l'élément central de tout programme de formation et de perfectionnement en gestion.

Notre quatrième suggestion exhorte le gouvernement à encourager toute expérience qui entraînerait une meilleure gestion productive. Il est difficile d'effectuer des changements à travers la Fonction publique. Cependant, des expériences de ce genre permettent de mettre à l'essai de nouvelles idées sans occasionner des coûts ou risques inutiles. Je sais que l'idée de tenter des expériences est un sujet controversé. Cette façon de procéder constitue un défi important pour le gouvernement et pour les organismes centraux. Comment tenter ces expériences sans accroître le nombre de règlements et de formalités bureaucratiques? Créer une nouvelle bureaucratie pour dégraisser celle qui est déjà en place semble peu logique. C'est en quelque sorte tomber de Charybde en Scylla. Voilà ce que le gouvernement devrait faire.

**Début ... ou fin?**

Voyons maintenant ce que se propose mon Bureau. Il y a deux façons d'aborder cette étude. On peut y penser comme la fin d'un projet intéressant ou le début d'un processus de rajeunissement de la gestion au sein de la Fonction publique. C'est ainsi que mon Bureau l'envisage. Inutile de vous dire que cette étude inquiète certains de mes collaborateurs qui craignaient que l'étude soit ignorée ou tournée en ridicule. Toutefois, les réactions jusqu'à date indiquent qu'il faut vraiment poursuivre attentivement le sujet. Certains hauts fonctionnaires m'ont averti de ne jamais laisser tomber le sujet. Selon eux, quelques-uns de mes collaborateurs devraient le surveiller en tout temps et ranimer les cendres si le feu venait à s'éteindre.

Voici comment nous pourrions poursuivre la question. L'étude que nous avons effectuée portait sur les entraves à la gestion et sur les facteurs qui l'affaiblissaient. Peut-être faudrait-il maintenant nous pencher sur les qualités que doit posséder un gestionnaire de talent. Si nous pouvions recueillir des preuves de ce qui constitue une excellente gestion, si nous pouvions pénétrer le secret d'un gestionnaire vraiment productif malgré les entraves, nous aurions en main l'exemple parfait du gestionnaire idéal de l'administration publique.

En d'autres mots, au lieu de chercher les causes d'une mauvaise gestion, cette démarche nous permettrait de déceler les éléments qui en assurent la réussite. Il deviendrait alors possible d'établir un cadre de travail qui permettrait ▷




"J'ai changé d'opinion", m'a-t-il dit. "Je constate maintenant que le vérificateur général comprend les problèmes de gestion même les plus difficiles et qu'il a le courage de les dénoncer. Dorénavant, je l'écouterai attentivement lorsqu'il me fera part des résultats de la vérification de mon ministère."

Cela fait plaisir à entendre. Mon Bureau ne reçoit pas beaucoup d'appels de ce genre, ni de lettres comme celle que j'ai reçue, quelques jours plus tard, d'un sous-ministre. Il me félicitait pour "un excellent travail" et un "remarquable chapitre". Il espérait également que cela inciterait les personnes aptes à éliminer les entraves décelées, à agir. Il nous a même invité à lui faire des recommandations à la suite de notre vérification de son ministère. Au début du mois de janvier, plusieurs cadres supérieurs d'Ottawa et d'autres régions au Canada ont également communiqué avec nous. Ils désiraient obtenir d'autres exemplaires du rapport de l'étude parce qu'ils prévoyaient organiser une journée d'étude avec leurs directeurs afin d'examiner les meilleurs moyens d'améliorer la gestion productive dans leur secteur de responsabilité. Ils demandèrent également que Richard Paton ou Otto Brodtrick assiste à cette journée, afin de diriger la discussion sur le sujet.

Je crois que c'est une réaction fort intéressante à notre étude. Il s'agit là d'un geste spontané, d'une décision prise par des gestionnaires sans aucune directive d'un organisme central. Ils ont décidé d'agir. Ces réactions viennent confirmer ce que nous affirmions dans notre chapitre du Rapport annuel, il existe, au sein de la Fonction publique, des gestionnaires qui, de leur propre chef, s'efforceront d'améliorer la qualité de leur gestion si l'occasion leur est fournie.

Nous ne connaissons pas encore, toutefois, la réaction officielle du gouvernement. J'espère – j'ai même confiance – qu'elle sera, elle aussi, très positive. En attendant, nous lui faisons confiance et croyons en la vérité de La Palice "Les choses prennent toujours un peu plus de temps que prévu".

**Mythes et réalité**

J'aimerais maintenant indiquer ce que je crois que le Parlement et le gouvernement devraient faire, en plus d'admettre qu'il existe un problème grave. Le rapport de notre étude comporte une mise en garde et quatre recommandations. Il nous met en garde contre les solutions faciles fondées sur des préjugés. J'ai déjà rejeté le mythe ou préjugé qui veut que le gouvernement puisse accroître son efficience en augmentant le nombre de ses systèmes de contrôle.

Je vous signalerai deux autres fausses idées ou mythes. Certains croient que l'ampleur des budgets et des déficits sont directement liés à la Fonction publique et qu'une réduction de son personnel éliminerait le déficit. Cela n'a aucun sens. En fait, le total des frais d'exploitation de l'administration fédérale – y compris la rémunération versée aux fonctionnaires et au personnel des forces armées – ne représente, tout au plus, qu'un quart du budget fédéral. Même une réduction importante de ses employés n'aurait qu'une faible incidence sur les dépenses totales du gouvernement et encore moins d'influence sur la taille du déficit.

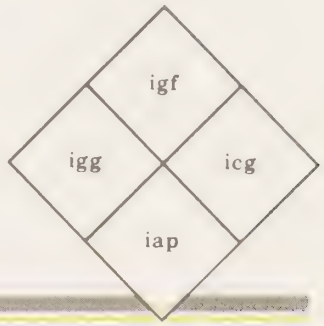
D'autres affirment que le secteur public serait beaucoup plus productif s'il empruntait au secteur privé certaines de ses techniques. Les chercheurs et les praticiens du domaine de l'administration publique, sont unanimes à dire qu'il ne suffit pas seulement d'emprunter des techniques pour donner des résultats. Si le problème était aussi simplement résolu, il y a longtemps qu'il n'existerait plus.

Venons-en à nos recommandations.

**Recommandations**

Les quatre recommandations présentées dans notre étude sont basées sur la prémisse que pour obtenir une gestion plus productive au sein de la Fonction publique il faut *vraiment vouloir* des changements.

Il faut donc, en premier lieu, que les




lorsque l'on déplore publiquement les lacunes dans la Fonction publique, ces derniers prennent un ton railleur. Il se sentent injustement attaqués puisqu'il leur semble qu'il est préférable de ne pas trop bien géré. Et donc, ils perdent, par conséquent, leur motivation et leur enthousiasme.

Et voilà, en résumé, nos trois principales constatations. En somme, les gestionnaires croient que les hommes politiques n'accordent que peu d'importance à la gestion productive; que les nombreux règlements deviennent un fardeau lourd et inutile; que la gestion productive n'est pas encouragée mais plutôt découragée.

**Au pays et à l'étranger**

Voilà comment nous apparaît la situation au sein de la Fonction publique fédérale. Peut-être aimeriez-vous savoir ce qui se passe ailleurs? Comment la Fonction publique canadienne se compare-t-elle aux Fonctions publiques des autres pays? Quelles comparaisons peut-on établir entre elles? Les entraves à la gestion productive n'existent elles qu'au Canada?

Notre étude a révélé que le cas du Canada ne constituait pas un cas unique. Au contraire, il semble que l'administration publique dans d'autres pays souffre des mêmes symptômes. Toutefois il y a une différence. C'est qu'en certains endroits on a pris des mesures rigoureuses afin de corriger la situation. Permettez-moi de vous en donner deux exemples précis.

Au cours de notre étude, nous avons visité quelques pays d'Europe afin de constater ce qui s'y passait. Nous avons constaté qu'en République fédérale d'Allemagne, et plus précisément dans l'état du Wurttemberg, l'on avait déployé de remarquables efforts afin de réduire les entraves à la gestion. Le ministère de l'Éducation de cet état emploie quelque 120 000 enseignants et autres fonctionnaires. Autrefois, pour gérer ses activités, ce ministère disposait de quelque 3 500 directives ou règlements administratifs. En avril 1980, on créa une commission dont le mandat visait à simplifier les procédés administratifs. En moins de quatre ans, le nombre de règlements diminua de 90 p 100; il n'en reste plus que 360. Nous avons interviewé certains des gestionnaires intéressés et nous avons constaté que la plupart d'entre eux étaient emballés par la tournure des événements. Ils ont déclaré pouvoir désormais gérer leurs activités comme ils ont toujours voulu le faire. Nous avons toutefois rencontré certains individus qui ne se sentaient pas trop à l'aise puisque les règlements ne pouvaient plus leur fournir "d'alibis". Ils devaient désormais prendre de décisions honnêtes.

L'autre exemple nous est fournie par les États-Unis. En novembre dernier, après que notre Rapport eut été expédié à l'imprimeur, nous avons pris connaissance d'une étude que l'on venait de terminer à Washington et qui avait été parrainée par un groupe de seize organismes fédéraux. Le rapport final avait pour titre: "Revitalizing Federal Management: Managers and their Overburdened Systems" Ce qui est important c'est que les deux rapports ont été rédigés simultanément, mais indépendamment l'un de l'autre et sans consultation. Toutefois, les conclusions étaient presque identiques. Mon Bureau était certes heureux de cet événement imprévu, mais que dire des Américains! Ils jubilaient de voir que nos constatations corroboraient les leurs. Ils m'ont écrit pour me dire que notre Rapport serait porté à l'attention de plusieurs comités du Congrès et même de la Maison Blanche. Ce sont là deux exemples de ce qui se fait ailleurs.

**Répercussions de notre etude**

Voyons maintenant quelles ont été les répercussions de notre étude au Canada. Au début du mois de janvier, environ un mois après la publication de mon Rapport, nous commencions à recevoir des commentaires. J'ai reçu un jour un appel du contrôleur d'un ministère. Il m'a avoué qu'il avait toujours considéré le Bureau du vérificateur général comme un refuge de personnes vétilleuses qui se plaisaient à disséquer les rapports financiers. ▷




gestionnaires bien intentionnés et consciencieux.

Il y a aussi les impératifs politiques qui entraînent des résultats que la gestion productive ne recherche pas normalement. On peut citer à ce titre, la décentralisation des activités ministérielles dans l'ensemble du pays ou la décision de fusionner des organismes, sans toutefois réduire le nombre de travailleurs. Le gouvernement a, bien sûr, le droit de mettre en vigueur des politiques de ce genre, mais cela n'élimine pas pour autant les problèmes auxquels doivent faire face les gestionnaires qui désirent obtenir l'optimisation des ressources. Dans bien des cas, le souci de l'économie et de l'efficience doit céder le pas aux considérations d'ordre politique.

Certains gestionnaires de la Fonction publique semblent croire que cela doit se passer ainsi. Cependant ils s'objectent à ce qu'on les tiennent responsables des "faiblesses" dont les causes sont d'ordre politique. Je ne suggère pas dans mon Rapport que le processus politique cesse. Il faut, toutefois, trouver un meilleur équilibre, qui nous permettrait de gérer de façon plus rentable les deniers et les ressources de l'État.

**Règlements prohibitifs**

La deuxième constatation importante de notre étude découle directement de cette première. Puisque les gestionnaires de l'administration publique doivent mettre en vigueur des décisions politiques sous l'oeil vigilant du public, ils essaient autant que possible d'éviter les erreurs et le gaspillage au moyen de règlements et de contrôles administratifs. Plusieurs cadres supérieurs de la Fonction publique nous ont déclaré qu'ils pourraient assurer une meilleure gestion si les règlements étaient moins nombreux et moins méticuleux. Ils ajoutaient que plusieurs de ces règlements exigeaient un personnel plus nombreux, ce qui augmentait les dépenses gouvernementales.

Ils nous ont également déclaré que les règlements d'application universelle découragent souvent les gestionnaires de mettre au point des modalités d'application selon le contexte local. Les règlements de ce genre réduisent parfois leur marge de manoeuvre quant au choix des moyens et des ressources qui pourraient assurer une productivité maximale. Cette attitude entraîne souvent d'étranges résultats. L'existence d'un trop grand nombre de contrôles détaillés ralentit la productivité de la gestion dans le secteur public. Et afin de remédier la situation, l'on établit d'autres contrôles, ce qui ne fait que ralentir encore plus la gestion productive. Quelle est la solution? Vous l'avez deviné: d'autres contrôles.

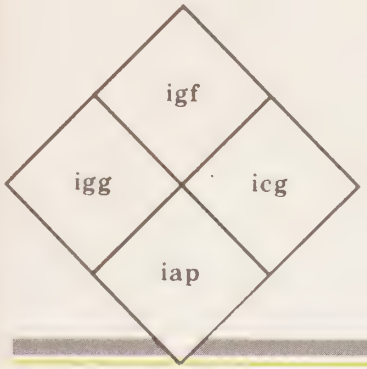
**Stimulants à une bonne gestion**

Cela m'amène à parler de la troisième constatation importante de notre étude, c'est-à-dire l'absence pour les fonctionnaires de stimulants à bien gérer. Une gestion productive est le fruit, en grande partie, des mesures prises par des gestionnaires motivés qui ont le souci de l'excellence. Pour eux, l'optimisation des ressources est un aspect essentiel de leur responsabilité de gestionnaires.

Notre étude a révélé que plusieurs coutumes dans la Fonction publique, ne stimulaient pas une gestion productive, mais la décourageaient plutôt. Vous connaissez sans doute fort bien certaines d'entre elles: à savoir, que les gestionnaires n'exercent pas toujours de contrôle réel sur les ressources qu'ils doivent administrer. La rémunération des gestionnaires est souvent basée sur l'importance du budget qui leur est confié, le nombre de personnes qu'ils doivent diriger ou l'ingéniosité avec laquelle ils dépensent leur ressources financières.

**Efforts inutiles**

Puisqu'il n'existe que très peu de récompenses à retourner des fonds au trésor public à la fin d'un exercice, pourquoi les gestionnaires du gouvernement s'efforceraient-ils de réduire le nombre des activités ou restreindre leurs dépenses? Les gestionnaires qui le feraient risquent de voir leur budget réduit ou le niveau de leur poste abaissé puisque leurs activités auraient diminué. Ainsi,




# L'administration publique et ses défis

*[Le 25 janvier, le vérificateur général adressait la parole à une réunion conjointe des membres de quatre instituts de gestion, l'Institut de l'administration publique du Canada, l'Institut de gestion générale, l'Institut des conseillers en gestion et l'Institut de la gestion financière.*

*Ce jour-là plusieurs centaines de personnes se réunissaient en l'auditorium de la Bibliothèque nationale afin d'entendre Monsieur Dye traité d'un sujet fort discuté en ce moment – la gestion dans l'administration publique.*

*Nous vous livrons ci-après un résumé des propos du vérificateur général alors qu'il reprend le thème du Chapitre 2 du Rapport annuel - les entraves à la gestion au sein de la Fonction publique ou les défis que doivent relever les gestionnaires.]*

Je tiens d'abord à vous remercier de m'avoir invité à prendre la parole au cours de cette assemblée conjointe des quatre importantes associations de spécialistes de la gestion que vous représentez. Il me fait d'autant plaisir d'accepter votre invitation que mon Bureau apprécie hautement le travail accompli par vos associations. Si l'on en juge par vos activités, la gestion au sein de l'administration fédérale n'intéresse pas seulement les organismes centraux qui en ont officiellement la responsabilité.

## Début de l'étude

Je voudrais tout d'abord préciser que le chapitre 2: Entraves à une gestion productive dans la Fonction publique, n'est pas le résultat d'une vérification, mais bien d'une étude. Cette dernière a été mise sur pied afin d'apaiser les constantes préoccupations de mon Bureau et répondre aux questions des députés. Il y a plus d'un an, en décembre 1982, j'ai indiqué au Comité des comptes publics que mon Bureau avait entrepris une étude visant à déceler les causes de la lenteur administrative au sein de la Fonction publique et de découvrir les entraves à une saine gestion.

Avant de venir à Ottawa, j'exerçais mon métier dans le secteur privé. On me demande souvent de commenter sur la différence entre la gestion dans le secteur privé et celle dans le milieu gouvernemental. On m'a également servi la vieille rengaine voulant que les fonctionnaires soient paresseux et n'aient pas la compétence des gestionnaires du secteur privé. Je riposte sans hésitation qu'il s'agit là d'un vieux préjugé. Je fais remarquer aux personnes qui n'habitent pas Ottawa qu'il est injuste de critiquer les gestionnaires de la Fonction publique sans tenir compte du cadre dans lequel ils évoluent. Il est plus difficile d'assurer une bonne gestion dans le secteur public que dans l'entreprise privée. Pourquoi cela est il plus diffile? Comment ce cadre de travail particulier empêche-t-il l'optimisation des ressources?

## Entraves à la gestion

Au cours de notre étude, nous avons découvert trois entraves principales à la gestion productive, c'est-à-dire trois ensembles d'éléments qui nuisent à l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources de l'État. Nous avons constaté, en premier lieu, que le processus politique ne semblait guère faciliter la réalisation d'une gestion productive. En deuxième lieu, les gestionnaires sont constamment astreints à de nombreux règlements et procédés administratifs. Et troisièmement, à la Fonction publique, on encourage très peu la gestion productive, il semble au contraire qu'on la décourage. Examinons tout d'abord ces trois grandes entraves.

## Processus politique

Au cours de notre étude, plusieurs gestionnaires de la Fonction publique nous ont déclaré qu'un bon processus politique ne veut pas nécessairement dire un bon processus de gestion. Les questions d'ordre politique l'emportent souvent sur les questions d'ordre administratif.

Voyons ce qui arrive lorsqu'à l'occasion les ministères proposent de réduire leurs dépenses d'exploitation. N'est-ce pas là un geste très louable? Cependant, les gens intéressés perçoivent de telles suggestions comme une diminution volontaire des services gouvernementaux et non comme un accroissement de la productivité au sein du gouvernement. Et donc on les rejette aussitôt. Ainsi, vous pouvez vous imaginer, si vous ne l'avez pas déjà ressenti, l'effet que cela peut avoir sur des ▷

# Aux écoutes



À la rédaction,

C'est avec grand plaisir que je profite de l'occasion qui m'est offerte de vous écrire un mot. MM. Bernie Barry – dont je suis l'interprète – et Larry Ting, deux directeurs-principaux de votre Bureau, séjournent actuellement en Chine et renseignent certains hauts fonctionnaires chinois sur les secrets de la vérification intégrée.

Puisque je n'ai aucune formation en comptabilité ou en vérification, c'est plutôt difficile pour moi de traduire. Cependant Bernie, Larry et moi nous sommes très bien débrouillés. Bernie prépare ses cours avec soin et s'efforce d'expliquer les concepts et les procédés de la vérification dans un langage simple. Larry connaît le mandarin et fait bien son travail de "vérificateur" en s'assurant que ma traduction est toujours "fidèle". Nous nous entraidons beaucoup tous les trois. Grâce à nos efforts concertés et à l'enthousiasme des participants, les exposés ont connu un vif succès.

Je suis tout à fait d'accord avec votre affirmation "Il n'y a rien de plus difficile que d'aborder un sujet détaillé et technique et de l'exprimer dans une langue simple" (*Opinions* BVG du Canada, août/sept. 1983). Après six semaines pendant lesquelles j'ai traduit simultanément les exposés de toutes les sessions, j'ai l'impression que le vocabulaire de la vérification n'est pas encore tout à fait fixé et subira des modifications. La traduction de termes plutôt vagues m'ont causé de nombreuses difficultés. Puisque le Canada est un des chefs de file de la vérification, j'ose espérer que votre Bureau saura remédier la situation.

Je vous remercie et vous prie d'agréer mes sentiments les meilleurs.

Gong Baoshan
Bureau de vérification de la Chine
10, chemin Taiping
Beijing, Chine

À nos lecteurs,

Dans une récente note de service que M. Dye adressait à ses employé(e)s, il touchait, sans s'en rendre compte, aux sujets que traitait M. Gong Baoshan dans une lettre qu'il nous avait fait parvenir. Les deux portaient sur les langues officielles et la traduction. Nous avons cru que vous seriez aussi intéressés que M. Gong Baoshan aux commentaires de notre vérificateur général à ce sujet.

Monsieur Dye félicitait son personnel de la part active que celui-ci a joué dans "la bilinguisation" du Bureau et nous transmettait les éloges qu'il avait reçues de personnes de l'extérieur sur le beau travail accompli dans les deux langues officielles, en l'occurrence le Rapport annuel. Il soulignait "la qualité du travail du Bureau des traductions et constatait la nouvelle attitude avec laquelle les utilisateurs envisageaient dorénavant ces tâches... En effet il semble que les gens sont maintenant plus conscients de l'effort et du temps que requiert la traduction de documents techniques".

Et il continue... "l'on travaille présentement à introduire la terminologie du Bureau dans le système informatique central du Secrétariat d'État". Ce glossaire est une liste des termes techniques utilisés dans notre travail de vérification. La compilation de ce lexique est une tâche monstrueuse que coordonne admirablement la direction des Rapports, en collaboration étroite avec le Secrétariat d'État. Lorsque ce lexique bilingue sera complété il sera intégré au système informatique et mis à la disposition de toutes les équipes de traduction affectées aux divers ministères.

Bien sûr Monsieur Baoshan, ceci ne règle pas vos problèmes de traduction des termes techniques anglais vers le mandarin; mais sachez que nous connaissons les mêmes préoccupations linguistiques lorsque nous traduisons vers l'une ou l'autre des deux langues officielles.
Nous vous remercions de votre missive que nous transmettons de céans à nos collègues ici et à l'étranger et qui raconte vos intérêts et vos préoccupations qui sont également les nôtres.
Puissiez-vous continuer à nous lire et à nous trouver intéressants.

**Les rédacteurs**

# KMD vous parle



Un des problèmes auquel le monde professionnel, tel que nous le connaissons (y compris bien sûr les comptables), doit faire face est celui de la rivalité concurrentielle croissante qui existe entre les divers cabinets. Il est difficile, dans la conjoncture économique actuelle et en raison de l'assouplissement des règlements régissant la publicité, de déterminer jusqu'à quel point la concurrence est permise. Ces questions ont soulevé des polémiques sérieuses aux États-Unis et provoquent même des remous dans notre pays. Elles influencent tout particulièrement la vérification puisqu'une des caractéristiques primordiales de la vérification externe a toujours été l'indépendance. Certaines personnes se posent de sérieuses questions sur le bien-fondé de ce concept lorsqu'il leur semble que les vérificateurs déploient des efforts inouïs pour décrocher le contrat.

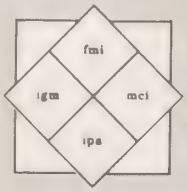
Dans un tel contexte, il est bon de se rappeler qu'en juin 1979 l'Institut Canadien des comptables agréés, en collaboration avec le Bureau, élabora les *Lignes directrices proposées pour choisir le vérificateur d'une société de la Couronne.* Ces directives qui soulignaient la nécessité de l'indépendance, l'objectivité, l'expérience et la compétence lorsqu'il s'agissait de choisir un vérificateur, furent depuis 1980, remises, à titre de lignes directrices non officielles, par le Bureau du Contrôleur général (BCG). Les critères contenaient entre autres cette directive "le processus de sélection doit être impartial et donner aux vérificateurs intéressés la chance de poser leur candidature".

Je crois qu'il est parfaitement logique que certaines sociétés de la Couronne et leurs filiales retiennent les services de vérificateurs provenant du secteur privé. Cependant il est très important que l'on suive certaines lignes directrices objectives lorsque l'on choisit un vérificateur.

Agir autrement risque d'entraîner un certain scepticisme chez le public qui perdrait alors confiance dans la profession même de comptable et de vérificateur.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# Sujets









**KMD vous parle** 1

**Aux écoutes** 2

**L'administration publique et ses défis** 3

*Le vérificateur adresse la parole à quatre instituts de gestion et traite des défis auxquels les gestionnaires doivent faire face*

**Images d'Orient** 9

*Bernie Barry et Larry Ting, deux directeurs-principaux, nous parlent de leur participation au projet des N-U en Chine*

**Çà et là** 13

**Déplacements** 19

**La carrière, c'est plus qu'un poste**

**Rendez-vous** 23

*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

**Directeur-principal**
Desmond Kimmittt
**Rédacteur français**
Janine Denis
**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty
**Adjointe à la production**
Sheila Macfarlane
**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler, Nancy Murphy, Rollande Montsion, Pierre Roche
**Photographies**
Dave Hansen, Bernadette Warren
**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR
**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, Judith Whitemarsh; Viviane Audette et Roxanne Bertrand du traitement de la copie, Art Routliffe Paul Michaud des Arts graphiques ainsi que Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur bonne collaboration

ISSN 0822-1014 Vol. 2 no. 2

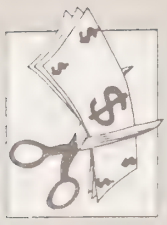
# Opinions

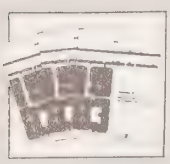
avril / mai BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1984

# Opinions

June/July OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1984

# Contents








**From the Corner Office** 1

**The Listening Post** 2

**Government Accounts** 3

*The Auditor General speaks about the challenges governments face in presenting financial information*

**News from the Hill** 9

**Revising the Estimates** 12

*Fred Hostetter sums up a decade of important work*

**Perspectives** 16

**Home Thoughts ... from Abroad**
*featuring*
*training and travelogues*

**Comings & Goings** 24

**Career Reorientation ... How and Why?**



*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Principal** Desmond Kimmitt

**English Editor** June Rose-Beaty

**French Editor** Janine Denis

**Production Assistant** Sheila Macfarlane

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler, Nancy Murphy, Rollande Montsion, Pierre Roure

**Photos** Dave Hansen, Bernadette Warren

**Text Processing** XEROX 8010 STAR

**Printer** M.O.M. Printing

For their great help in producing this issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh; proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood and all the staff of Word Processing; to Art Routliffe and Paul Michaud of Graphics; and to Paul Gervais of Materiel Management: Office of the Auditor General.

***

This issue marks *Opinions*' first year of publication. Happy Birthday to us!

ISSN 0822-1014 Vol. 2 No. 3

# From the Corner Office



A major issue in last year's annual Report was my concern about the Financial Statements of the Government of Canada. I had earlier addressed the same issue in my Opinion and Observations on the 1982-1983 Statements, which followed similar comments in previous years. Now it should be emphasized on the positive side that, almost uniquely amongst highly industrialized nations, Canada produces annual summary statements which are attested to by Parliament's auditor. However, what continues to trouble me is that the statements are not providing the most relevant and useful information possible to parliamentarians and other users in their decision-making.

I am not alone in these concerns. In our own country the subject is being examined both by the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) and by the Office of the Comptroller General (OCG) and the problem is not confined to Canada. In the United States, Congress and the General Accounting Office (GAO) have been examining current financial reporting practices at the federal level. Worldwide, the international debt crisis underscores the need for improved reporting.

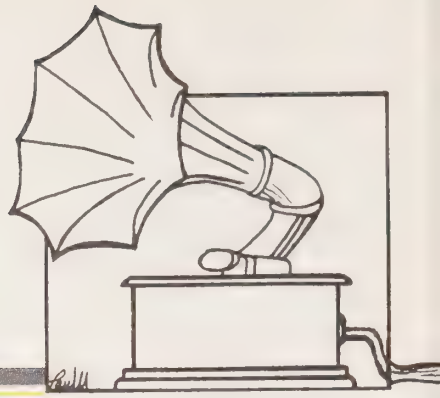
Recently, the Comptroller General of the United States, Mr. Charles Bowsher, and I agreed to launch a joint project on federal government financial reporting. Our particular focus will be an in-depth study of user needs. We will be engaging 'expert' users to identify their needs for government financial information.

We believe that this joint project – which we hope to complete by the Fall of next year – will produce a large number of benefits. On the Canadian scene, I see its work complementing and contributing to the studies being conducted by the CICA and the OCG. It will also provide a solid base for my ongoing assessment of our Government's stated accounting practices.

The task is demanding; it is also timely; and it represents one of the most significant initiatives undertaken by this Office in recent years.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# The Listening Post



**To the Editors:**

The article on microcomputer training in the April/May issue of *Opinions* has prompted me to express a few ideas about this new technological phenomenon. In January 1983, there was one general purpose microcomputer in the Office; now in 1984, there are about 60.

Current literature suggests there are three stages in introducing a new technology. First, the new technology is used to facilitate the existing work process. Second, adaptations to these processes are developed to make use of the existing technology. Finally, when the new technology and its implications are better understood, processes are completely rethought from first principles to make use of the new technology's potential.

The evolution of word processing illustrates these phases. First, word processing reduced the inefficient retyping of successive drafts by limiting new input to required changes. A second stage change was the creation of a personalized letter by merging a file of names, addresses and other key information with a standard form letter. An example of the third stage is in writing an architectural specification for a particular building. On the word processor, we can "subtract" the unnecessary clauses from the detailed master rather than "adding" the pieces together.

I would like to put forward a few thoughts about the third stage – the rethinking of first principles. What are the "first principles" around which our use of microcomputer should be determined? The first is that our final output as auditors is a written report and/or opinion. In preparing these specific ouputs, we both investigate and analyse. Our use of microcomputer support must be designed to facilitate the flow of data, information and knowledge from the direct investigation audit work through to the final opinion.

My second "principle" is that data and information are Office resources, not simply team resources. Our private sector colleagues have many client firms, and the compartmentalization of data and information which the microcomputer provides aids in securing client confidentiality. While there is an important requirement for security of data and information in our audits, our Office's main obligation is to provide an overall opinion to the legislative branch. What I suggest is that the microcomputer provides great opportunities for a higher quality result.

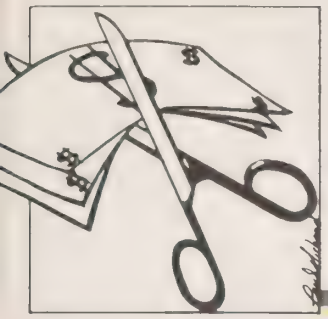
For example, it does not seem a great task to develop a data base of audit criteria and questions. From this, the microcomputer could then generate a set of audit questionnaires, tailored to a specific audit project for specific domains. The questionnaire could include a list of problems and pitfalls to facilitiate a more consistent approach among audits.

A properly programmed microcomputer cannot plan and do an audit but, with an appropriate data base, it can support the auditor on the job by giving immediate access to the entire Office experience for a complete spectrum of continuing and specific authorities. There is no principal or director in the Office who has not spent hours researching these questions; few who have not awakened in the middle of the night fearing they missed something.

Several months ago, I attended a meeting on themes for annual reports. It was agreed that some risk to objectivity existed if we asked auditors to examine for the significance of a specific theme. If the questions in the data base were appropriately cross-classified, the microcomputer could simultaneously check the responses from all audits on five, ten or even twenty themes with no preconception of which themes, if any, might be material. The risk of " forcing" a theme would thus be minimized.

If such an integration of information is to take place, we must first plan for a more structured use of microcomputers. This, in turn, will take us beyond basic computer literacy and help us provide more useful opinions and reports to Parliament.

May 1984 Bill Johnston



# Government Accounts

*(This article is based on speeches given by the Auditor General at occasions sponsored by members of the accounting profession in Regina, Saskatoon, and Ottawa.)*

## A Matter of Opinion

I have called my remarks today: "Government Accounts – We Have a Challenge." Speaking as an accountant to accountants, as well as to others of you in the business and financial community, I hope that my theme will prove interesting – even provocative.

I am, of course, aware of a certain mind-set among politicians and the general public that what accountants say about financial statements is only of interest to other accountants. But that attitude may be changing. There's evidence that more and more people are beginning to understand that the things we say as accountants are of urgent concern to those who make economic decisions in our society – both within the public and the private sectors. That places an important responsibility upon us, as accountants, to provide meaningful financial information.

Today, I am speaking about one very important aspect of that provision of clear, useful financial information. Federal law requires that each year the audited financial statements of the Government of Canada should be submitted to the scrutiny of the House of Commons. As Auditor General, I am required to examine and report on those summary financial statements and to express an opinion as to whether they are fairly presented in accordance with the stated accounting policies of the government. I must also indicate any Reservations which I may have.

## My Reservations

In each of my first three years as Parliament's Auditor, I have expressed significant Reservations. These fairly bluntly add up to saying that I disagree with the Government's accounting policies themselves. I have said that, to a significant degree, the government has failed to give a full and fair accounting of its transactions.

So that you can get a flavour of what I mean by that, let me give you just one example – from the financial statements for the year ended 31 March 1983. My example comes from a category which I have referred to as 'Fragmented Reporting of Government Activities', and it involves a high-profile program, the Unemployment Insurance Account. Now, under the Government's present accounting policies:

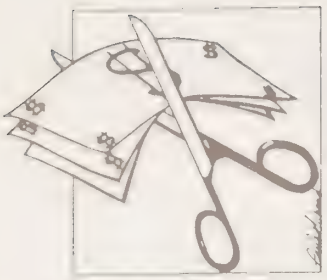
> ...certain accounts and funds have financial statements which are not combined with those of the Government, but appear separately... These...include the Exchange Fund Account, the Canada Pension Plan Account, the Unemployment Insurance Account and other similar accounts.

What does this policy mean, in practice, when applied to Unemployment Insurance?

It means that, separated from what the ordinary Canadian – and many an accountant – might assume are the fully consolidated summary financial statements, there is a quite distinct account involving very large numbers of dollars – the Unemployment Insurance Account. On the 'credit' side of that account lie proceeds from employer and employee contributions, reimbursement by the government of a specified share of benefits paid out, and interest. On the 'debit' side are payment of benefits together with costs of administration.

However, as we all know, unemployment has been high in recent years. So the government has had to advance large amounts to the fund for it to be able to continue to pay out benefits. As a result there was, at 31 March 1983, a three billion dollar deficit in the fund. Now, this deficit in the Unemployment Insurance Account which is, of course, a debit balance, is shown in Canada's financial statements as a *reduction* of liabilities – implying, I suppose, that at some future date all will be right with unemployment, and the Account will pay the money back. My contention is that such an accounting practice is absurd.

In terms both of economic reality and the perception of Canadians, unemployment insurance benefits paid out, together with their ▷





associated administrative costs, are clearly expenditures of government, and should be so reported. Also, of course, unemployment insurance contributions – which are a mandatory levy on employers and employees – are, in substance, government revenues and should so appear in the summary financial statements. If this one Account had been consolidated into the statements of the Government, then for the 1982-83 fiscal year revenues would show an increase of $5 billion and expenditures an increase of $8 billion.

I repeat my contention that to exclude such large amounts gravely distorts the picture presented by the summary financial statements. Perhaps I should add – as an accountant speaking to fellow-accountants – that it may also do a disservice to the accounting profession by re-enforcing the idea that accountants are concerned only with numbers and not the meaning of numbers.

## The Goal of Compliance

However, in all fairness, there can be a different perspective on this whole issue. The Government can offer two rebuttals to my Reservations; and indeed has done so.

First, it can say that the traditional purpose of its financial statements is not to give the broad picture I'm asking for. It can argue that it is of the essence of government that its ways of raising revenues and its ways of spending them are very precisely legislated; the primary purpose of the accounts must be to give assurance that the government has complied with the precise authority granted it by Parliament.

Second, it can say that while there are generally accepted accounting principles and reporting standards for business and the private sector, these do not exist for the government sector; so that government has a wide latitude to choose from in presenting its financial statements.

I will come back to that issue in a moment. But what about that other argument that the primary purpose of the Government's summary financial statements is to demonstrate compliance?

Now, I have some sympathy with that argument. One of my most important tasks as Auditor General is to monitor the compliance by the executive with the directions of Parliament. However, in terms of any real monitoring of compliance, there are severe limitations as to the information the summary financial statements can provide. They are at best a rather clumsy means of reporting compliance; and, when all's said and done, they are less than revealing of anything that really matters. Indeed, the more sensible place to indicate compliance is in the detailed displays; which then allows the summary statements to provide the broader picture of the Government's transactions.

## The Map

In my request in my annual Report for more meaningful financial statements, I used the analogy of a map. Mapmakers, like preparers of financial statements, must select the primary and secondary objectives of their map; you simply cannot fit all the information in. And I went on to suggest that:

> With the Government emphasizing compliance as the primary objective of its statement, it is as though parliamentarians were being handed a road map showing speed limits when their real need is for one showing starting points and present locations. Speed limits are important. So is compliance. But in financial matters, as in travelling, it is even more important to know where you have come from and where you are.

But if the primary objective of the statements is not to be compliance, what should the objective or objectives be? My own view, is that the financial statements of government should have a primary objective of *being useful in making decisions*. And, as an accountant speaking to accountants, let me say a broader word about that. For, perhaps sometimes as a profession, we are in danger of foregetting that we have a unique responsibility within the financial communities

where we work and – I like to think – also serve.

Financial decisions are continually being made in our society. Because of the temper of our times, those decisions are often critically important decisions; to those predictions they must bring the best data possible. Part of that data is past experience. Financial statements provide a record of past experience. A primary objective of financial statements is to assist, as precisely and clearly as possible, that process of making vital economic decisions. The more complex the decisions, the more important the financial statements. Whether in the public or the private sector, those who overlook or dismiss or ignore financial statements do so at their own peril. They are like mountaineers attempting to climb Everest, while ignoring the experience of those who have made the climb before.

## Useful Information

Now this link between financial statements and decision-making is self-evident in the private sector, where the statements clearly carry major significance in investment and credit decisions. It is argued that this is less true in the government domain. However, that is an argument which I do not accept.It lies at the heart of my concerns about the financial statements that they must be useable – and must be used.

They should, first and most obviously, be of use to parliamentarians themselves. I am convinced that if and when the statements provide a faithful picture of the Government's assets and debt, and also indicate trends in its revenues and expenditures, the statements can be a most useful instrument for MPs as they make those vital economic decisions which affect all our lives. But I also believe that if and when the financial statements report the resources and transactions of government as clearly as possible in accordance with their economic reality, then a whole spectrum of other users could and would make more effective use of them. The outlays of the federal government are today the equivalent of 22% of the Gross National Product. Those outlays do not include provincial or municipal spending; nor, with some exceptions, do they reflect the transactions of Crown-owned corporations. The impact of governmental involvement is huge and affects every aspect of our nation's economic life: from the supply of money to interest rates; from levels of taxation to direct and indirect support of certain industries: from the exchange rate on the dollar to the viability of specific exports and imports. It is incongruous that the sum of the entities which form the vast economic presence we call government should continue to fail to have the kind of statements which convey useful information to all the other players on Canada's financial scene.

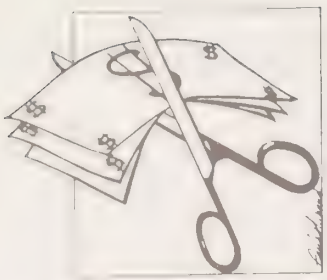
In short, we have at present a set of summary level financial statements where the 'revenues' don't include all the revenues, the 'expenditures' don't include all the expenditures, and the 'liabilities' don't include all the liabilities. One has to question how users can be adequately informed by such fragmented and incomplete reporting.

## Two Questions

However, in saying that – and saying it as strongly as I have – I recognize that I have raised, and left unanswered, two important questions. The first question arises from what I have just said. I have spoken about users – or potential users – of the Accounts of Canada, other than parliamentarians; but who are these other users or potential users? Can we identify them?

(For clarity, I should add that this division of users into parliamentarians and, then, other users is somewhat artificial. Because, of course, those other users will not only include advisors to parliamentarians; but also, their work and their use of the information in the financial statements impact directly and indirectly on the decision of legislators.)

The second question targets in on my contention that the primary objective of the financial statements is that they should be employed in making decisions



What information in the financial statments will enable them to be most useful in making decisions?

I have already touched on an answer to that second question, by saying that the statements should report the resources and transactions of government in accordance with their economic reality. But, clearly, I am not able to complete the answers to those two questions today. Considerable research is necessary. What I can report is that on several fronts answers are being sought; the research has begun.

## Answers Are Being Sought

In March, 1981, the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) established The Public Sector Accounting and Auditing Committee. Before CICA established the Committee, it sought and obtained the support and co-operation of senior people in government and the legislative auditors – the auditors general at the provincial and federal levels. This Public Sector Committee recognized that one of its tasks should be the development of accounting policies which governments might employ in the preparation and presentation of their financial statements.

In September of last year, the Committee issued its first Accounting Statement, titled: "Disclosure of Accounting Policies". Besides making four specific Recommendations, the Statement offers general guidance for the selection of appropriate accounting policies. It says that it is important to select accounting policies that result in the fair disclosure of financial information. The statement points out that inappropriate accounting policies can result in reporting misleading information in the financial statements. It urges the selection of accounting policies that favour prudence, impartiality, and substance over form. All of which is to come squarely down on the financial statements which reflect economic reality.

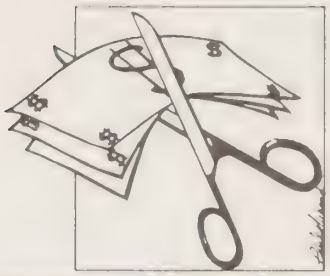
The Public Sector Committee is concerned with all levels of government in our country; and, as with all research and standard setting activities, its work and subsequent recommendations must be based on a consensus. This inevitably means that the Committee's work will take time. However, this continuing work towards achieving consensus, together with the emphasis on substance over form in the financial statements of government, is undeniably important. Meanwhile, at the federal level, work is going forward on a second front.

The relationship of the Auditor General to the Government parallels, in a number of ways, the relationship of an external auditor to management in the private sector. So, one would expect that, with my annually repeated reservations questioning the appropriateness of the choices being made in the preparation of the financial statements, the Government would respond. And, through the Treasury Board and the Office of the Comptroller General, the Government is making a most significant response. Following the tabling last fall of the 1982-1983 Audited Financial Statements of the Government of Canada and of the tabling in early December of my annual Report, my Office has been engaged in a continuing dialogue with the Office of the Comptroller General. Based on our discussions, I am happy to report that the Reservations I expressed are being given serious attention by the Government.

In this context, the Public Accounts Committee has recently issued a Report in which – among other Recommendations – it requests the Comptroller General: "to address the...issue (of) the presentation of financial information in accordance with its essential nature and substance."

## A New Initiative

Meanwhile, another interesting and – I believe – most important initiative is presently being pursued. But before I get into a description of this third development, some further background information may be helpful. For, to this point, I have been addressing this subject of the accounting policies of governments from a strictly Canadian viewpoint. But, quite obviously, other countries must be encountering



similar problems. Indeed – as one instance – it is crucial that, with the current debt crisis in the world of international loans and financing, the accounts of developing nations should convey appropriate information.

However, my own focus is the commonality of the issue to industrialized nations. And here I should state – and probably, in fairness, should have done so sooner in this address – that Canada is well ahead of the game in applying its mind to these concerns. For one thing, almost uniquely among developed countries, we do have what approximate to consolidated financial statements for the whole Government. Which means, incidentally, that when I sign my name as Auditor of the Accounts, that balance sheet likely contains the largest figures of any audited financial statement in the world!

But, as I say, the underlying issues are not confined to Canada. In particular, a draft Study by the General Accounting Office (GAO) in the United States has recommended that the federal government there should prepare – and have audited – consolidated financial statements to provide an overall picture of financial conditions. The Study also concludes that user needs require further research.

That Study is only one piece of the evidence that the United States has parallel problems to our own. In addition, both Congress and GAO have expressed concern that federal agencies are not complying with the accounting principles, standards, and related requirements that have been officially promulgated in that country.

Because of these shared concerns, my Office and GAO have initiated a combined project to improve federal government financial reporting. I believe that the research we will be doing in this project will prove valuable to the professional accounting community in each of our countries. As well, of course, as helping to provide me with those essential criteria I require when I bring my professional judgement to the consideration of the annual summary financial statements of our Government. And, I trust, those criteria will be of parallel significance for the United States.

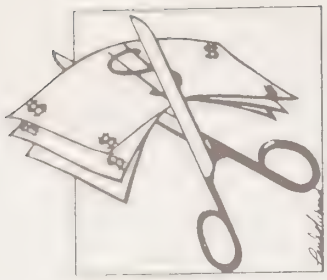
## Focus on Users

The focus of our project differs from other studies to date in that its emphasis will be on the *users* of the financial reports. This approach reflects a basic principle in all communication of information that the 'language' of one's information must be the 'language' of the recipient of that information.

Our joint project is to have three phases. Phase I of the project will seek to define who *are* the users of government financial reports. It may be of interest that we have already identified as users: legislators; citizens and special interest groups; government planners and managers; macroeconomists and central bankers; planners and analysts of industrial policy; lenders and their advisors.

Phase II – and we believe this is a unique approach and of key importance to the project – will have a small number of 'experts' from each user group define the information needs of that group. In studies to date, it has been accountants rather than 'experts' within the groups, who have defined the information needs of user groups; and results have tended to be theoretical and inconclusive. Our project begins with the financial users and *their* analysis of *their* activities, and how those activities require financial information.

Because, at present, there are somewhat different situations in our two countries, Phase II involves two complementary approaches. The United States, federally, mandates the use of accrual accounting. So, in the U.S., the expert users will review sets of financial statements developed on an accrual basis, to determine if the information presented satisfies their needs. Alternative displays will also be considered. On the Canadian side, the user 'experts' can start from scratch in defining their financial information needs. This complementary approach should result in a clear understanding of both the information that governmental financial reports should convey *and*



the significance of the information to the users. We hope to complete Phase II by the beginning of next year.

Once users and their needs are defined, Phase III will consist of developing a set of common criteria for preparing federal government financial reports. Out of these will come illustrative financial reports; together with specific recommendations for improving current reports.

Already, our project has demanded that we broaden our horizons. I have told you that my own concerns have focussed on the summary financial statements of our federal government – the official audited statements. But governments, unlike private sector firms, prepare and publish official reports containing both summary and detailed financial information – not only about the past, but about future activities as well.

For example, in Canada there are four main financial reports that contain information about the federal government. These are the Public Accounts (government's annual financial report), the Estimates (government's request for spending authority), the Budget (government's fiscal plan), and the National Accounts (measurements respecting the Canadian economy). The Public Accounts and the Estimates are prepared by accountants on one basis. The National Accounts are prepared by economists on another basis. The Budget is presented on both a Public Accounts and National Accounts basis. Each of these four reports contains information from the other reports. The Estimates (Part III) report detailed "management" information respecting the effects of government programs, both planned and actual. The Public Accounts include the Government's audited financial statements, together with disaggregations (spread over three volumes) of information summarized in the statements. The scope and nature of a federal government's financial reports, and the interrelationships between them, raise a number of issues that require study. For example:

- to what extent, and how, should the reports be linked to each other?
- to what extent should the reports be prepared on a consistent basis?
- what type of "program management" information should be contained in external reports such as Part IIIs of the Estimates?

The answers to such questions – and they are only a beginning – clearly impact on the shape and extent of information that should be contained in the summary level financial statements.

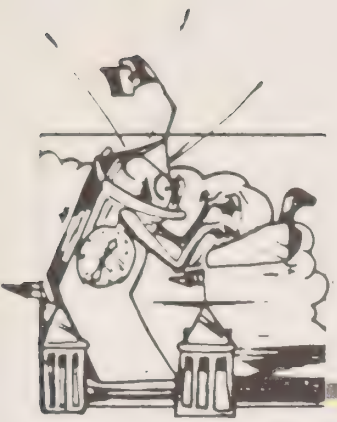
## To Sum Up

I now recognize that in including those reservations in my Opinion on the Financial Statements of the Government of Canada, I was opening not one but many doors. But the more complex the issues, the more I am convinced that their solution is important to the financial communities of this country – and of other countries.

We indeed have a challenge. But while the questions are complex, I believe the answers we will find will move us in the direction of clarity and of a better understanding of economic reality. In a rather different context, a former Governor General of Canada, speaking about the legal profession, pleaded for: "..common sense, the sense of reality, a rare and more valuable gift even than the power of interpretation". Perhaps we accountants can also be accused, on occasion, of concentrating too minutely on varieties of interpretations.

But on this issue – of the Public Accounts of the Government of Canada – my own plea is for "common-sense, the sense of reality"; and my own search is for clear information, clearly presented. And I believe we are going to reach that goal. □

Canada Day
july 1st 1er juillet
La Fête du Canada





So far in 1984 the Public Accounts Committee has held hearings on the Department of Public Works (DPW) Audit Observations and the Parks Canada chapter in our 1983 annual Report, as well as follow-up hearings about the Post Office and Canadair. In May, the Committee is holding hearings on the subject of program evaluation.

## Audit Observations: Department of Public Works

The Committee held five meetings on 21, 22 and 23 February to consider paragraphs 17.54 to 17.73. Of primary interest: the rental of the Centennial Towers office building in downtown Ottawa and the contravention of the government contract regulations, but questions were also asked about other vacant space in Ottawa and about Harbourfront in Toronto.

### Centennial Towers

In his opening remarks, the Auditor General said that the DPW audit notes pointed to significant waste of public money and blatant disregard for Treasury Board rules. Both issues were illustrated by the lease of Centennial Towers ultimately to consolidate the Department of Fisheries and Oceans in one building. Our contention was that the Department had not adequately examined alternatives such as using other vacant government-owned buildings or calling tenders for other available space.

DPW justification was that its choice of Centennial Towers was made initially on the expectation of an urgent need to house a proposed Security Services Agency. DPW also stated that Centennial Towers was the only building large enough for either the Security Agency or Fisheries and Oceans. Committee members pointed out, however, that this was not so, and that Place du Portage Phase IV in Hull was large enough and had been vacant since it was built in 1979. Committee members asked why there was such urgency to rent Centennial Towers when the bill to establish the Security Agency was stalled in Parliament, whether the consolidation of Fisheries and Oceans in one building was a priority and how that department was selected as an alternate tenant. Doug Anguish asked why DPW went ahead and signed an agreement to rent the building in July 1983 when the Department knew that the Security Agency (the client expected to go into the building) was not in fact going in. The Treasury Board witness answered that the Board decision had left it up to DPW to use its best judgment and gave authority to rent the building for either client, although DPW was not obligated to do so.

In its report, the Public Accounts Committee was very critical of DPW the Department had negotiated with the owners of Centennial Towers before receiving details of the Security Agency's requirements and did not realistically monitor the parliamentary process leading towards the passage of the bill. The Department also misrepresented the urgency of leasing this building as an expedient to gain Treasury Board approval, and, in so doing, failed to show due regard for economy.

During the hearings, Committee members visited the largely empty building for which the government had been paying approximately $1 million a month in rent since 1 December 1983.

### Contravention of government contract regulations

The Department stated it is now complying with the government contract regulations. Until last year, however, it had broken the rules by not calling competitive tenders for engineering and architectural contracts over $100,000.

DPW's justification of its action was not wanting to put professional firms to the expense of preparing proposals for small contracts, but the Treasury Board witness said the rules had been designed in consultation with the industry. The Department also said it had hoped to convince the Treasury Board to raise DPW's delegated authority from $100,000 to $500,000, but this fails to explain why six of the 14 contracts in question exceeded even $500,000 (and two of them were over $1 million). ▷



Members were not happy with the Department's explanation. Chairman, Doug Lewis, noted that the competitive selection process ensures that the taxpayer gets the best value for every dollar. He then asked, how members knew they got the best deal when the Department had not gone through that process. Gordon Gilchrist compared the Department's argument to someone driving down the highway above the speed limit, not liking it, and raising it arbitrarily. Doug Neil said that the Department should have obeyed the regulations until such time as they were changed. The issue therefore became one of deciding how the Treasury Board could enforce its rules when faced, as in this case, with the fait accompli of signed contracts from DPW In its report, the Committee noted that the Treasury Board had rejected some of the Department's submissions during the period 1979 to 1983 because the mandatory tendering requirement had not been met.

The Committee concluded that the Board should have enforced compliance with its regulations by not approving any of the Department's 14 submissions; it called for the Board to undertake such enforcement activity if it is necessary in the future.

**Parks Canada**

On 20 and 21 March the Committee discussed the main issues of the Parks Canada chapter, in particular our concern that Parks Canada has established a pattern of growth for the parks system without providing sufficient information on the total future cost implications for the program.

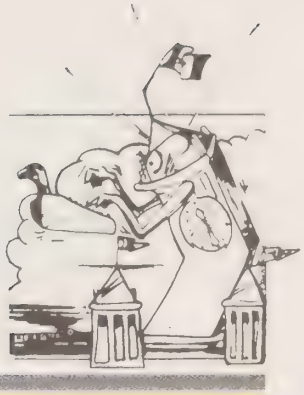
Through detailed questioning the Committee determined that there are two aspects to the question of future capital costs: the costs of developing new parks and historic sites, and the costs of renewing and rebuilding the facilities of existing parks and sites. For new parks and sites, Mr. A.T. Davidson, the Assistant Deputy Minister of the Parks Program said that the Department intended, in the future to follow the example of the submission for Grasslands National Park in which it has set out all the cost elements and the future financial implications. He also said that the Department expects to approach Cabinet later this year with a strategy describing what would be required to complete the national parks system. The strategy would include an outline of approximately 20 new parks and rough estimates of their cost so that choices could be made about what should be done over the next two to three decades.

Concerning the renewal of existing facilities, Parks Canada submitted a draft capital plan to Treasury Board in February 1984. The Chairman asked if Parks Canada would be willing to let us see a copy of the capital plan to see if it addressed our concerns. Mr. Davidson said there would be no problem in doing that.

In both our audit chapter and in the Department's responses, the Chairman and other Committee members had some difficulty in separating and identifying the problems associated with the two components of capital costs – new park development and existing park renewal. Audit Principal Don Young said that we had primarily looked at new park development because the Department, at the time of our audit, was conducting an A-Base review in which recapitalization and maintenance was a major consideration. However, the renewal problems certainly had not been resolved at the time of our audit and we had not been informed of the preparation of the draft capital plan since then.

The Committee also learned that, in the late 1960's and early 1970's, 10 new parks were brought on stream; as a result, there has not been enough money in the capital budget to meet the demands of the new parks and to maintain the full development and level of services in the older parks. It is precisely this problem the OAG had in mind when we expressed concern about Parks Canada's failure to estimate life-cycle costs in establishing a new park or initiating new projects. Committee member Lee Clark noted that the marina planned for Riding Mountain National Park had not been built, and wondered if it might have been a victim of this situation. Mr. Davidson agreed.

Another issue was our concern that statistics on park visits and the ▷



economic benefits of parks presented to Parliament and central agencies could be misleading. Committee members discussed a number of examples. The Department acknowledged the criticisms and said it was reviewing the basis of gross visitor statistics. In the meantime it was using them as an index of trends in visitation rather than as an accurate figure on visitors. Although Mr. Davidson said that the figures are not used to justify the need for funds in one park as compared with another, the Chairman read from a letter written by a Parks Canada field official which seemed to contradict this position. No reference was made to the fact that visitor statistics are used in the estimates to justify resources for the parks system as a whole.

Other issues dealt with included the recovery of costs for Banff and Jasper townsites, and staff support for the Historic Sites and Monuments Board. Although the hearings on this chapter were relatively short, the Committee felt that it had enough information to provide the basis for drawing conclusions. It is expected that a report will be tabled shortly.

## Canada Post Corporation

On 6 March, the Committee invited Chairman of the Board, René Marin, and Chief Executive Officer, Michael Warren, of Canada Post Corporation, to report on further progress in implementing the Committee's 19th report dealing with levels of service, performance measurement, labour relations, and financial self-sufficiency. The Committee seemed generally satisfied with the performance information provided by the Corporation and was pleased that the financial statements had been published. During the hearing Mr. Warren announced that he had started discussions with the Auditor General about a follow up within the next year to the 1982 comprehensive audit of the Post Office Department. He also reaffirmed his commitment to a full-scale comprehensive audit of the Corporation in the next few years.

One item discussed at this meeting attracted press attention: the Post Office's proposal to introduce catalogue shopping on a trial basis with Consumer's Distributing Limited. Members of the Committee were concerned as to how this would affect local store owners.

## Canadair

On 16 April, the responsible Minister, Senator Jack Austin, as well as senior officers Joel Bell and Gil Bennett attended a meeting to answer further questions on the government's response to the PAC report on Canadair. The company's continuing difficulties in selling Challenger jets attracted most of the Committee's attention. Chairman Doug Lewis asked why, after Canadair had written off over $1 billion in unusual items last year, the company's financial statements for 1983 showed an additional $95 million write-off. Mr. Bennett's answer was that this additional write-off resulted from a further review during the year of the value of inventories including any "soft" costs (such as marketing and product development) that might have been charged in previous years to inventory. □

Bill Woodley

## Canada/UK Consultations

On April 16, the Rt. Hon Peter Rees, Q.C., M.P. visited Ottawa and our Office. Mr. Rees is Chief Secretary to the Treasury, a member of the Cabinet and of the Privy Council, United Kingdom. He was in Canada to discuss, with Canadian Ministers and senior officials, approaches to controlling government deficits and expenditures.

His busy schedule included meetings with Auditor General Ken Dye, Comptroller General Harry Rogers, Finance Minister Marc Lalonde and MP Michael Wilson as well as a luncheon hosted by the Minister of State (Finance) and a dinner hosted by the British High Commissioner.

Over the past year, there has been an effort to encourage more frequent consultations among British and Canadian ministers in order to invigorate Canada/UK relations. After his Ottawa visit, Mr. Rees flew on to Washington for similar discussions.

# Revising the Estimates

## Introduction

With the tabling in Parliament of the Main Estimates for 1984-85, the long process of revising the Estimates approached its final stage. First proposed by the Auditor General in 1975, the revisions which will improve the information provided to Parliament are now becoming a reality.

When implemented in 1985 for all departments, the revised Estimates will culminate a decade of effort by and on behalf of Parliament. The Estimates documents will then comprise three related parts. Part I, The Government Expenditure Plan, provides a multi- year overview of total government spending by major policy areas. Part II, Main Estimates, supports the annual appropriation Parliament is asked to grant to the government. Part III, The Department Expenditure Plan, describes in detail the objectives, results expected, resources required, and actual performance compared to planned performance of each program.

What has been achieved so far through revision of the Estimates is impressive and unique to Canada It is a testimony to what can be achieved through the combined efforts of the Public Accounts Committee, the Office of the Comptroller General, individual departments and our Office.

Parliament now has more and better information with which to scrutinize the government's spending proposals and hold the government to account. To continue improving the quality of that information is both necessary and possible but it will require sustained effort from all concerned, not least the Audit Office itself.

It is timely, therefore, to look back and ahead, and to consider a number of questions. Why was reform needed? How was it achieved? What has been accomplished? And what are some of the challenges and opportunities which the revised Estimates present to the Audit Office?

## The Path to Reform

In his landmark study of 1975, Auditor General J.J. MacDonell identified major deficiencies in the existing financial management and control systems of government departments. He drew attention to the negative effects of changes to the Estimates during the previous 10 years, and noted that the information in the Estimates could be significantly improved so that Parliament and the public were more adequately informed as to the use of funds appropriated. In addition to suggesting a number of specific improvements to the Estimates, the Auditor General recommended a comprehensive study of their form and content. He also called for a single central agency to assume responsibility and leadership of matters related to the Estimates

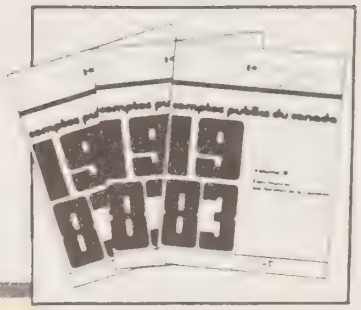
Parliament's response was prompt and positive. The Public Accounts Committee endorsed the major recommendations in the Auditor General's 1975 Report and noted that the Treasury Board would undertake a comprehensive study of the Estimates and clarify the responsibilities of its Secretariat.

But in his 1976 Report, the Auditor General noted a continuing lack of government action on the conditions identified in his previous Report. He therefore recommended establishing the position of Comptroller General of Canada, whose responsibilities should include assuring the appropriate form and content of the Estimates.

The Government then acted. The President of the Treasury Board first announced the Establishment of the Royal Commission on Financial Management and Accountability (the Lambert Commission) and then the creation of the position of Comptroller General.

So, in his 1977 Report, the Auditor General was able to cite the constructive actions the Government had taken but he again noted the lack of visible action on revamping the Estimates. Hoping to speed up such action, the Auditor General announced that he had initiated a project to demonstrate how information available within departments could be used to improve the Estimates.

The results of this project appeared




in the Auditor General's 1978 Report. It showed how significant improvements to the Estimates could be made using existing information. Convinced, the Public Accounts Committee lent its support to those possible improvements.

By early 1979, revision of the Estimates was gathering momentum. A Treasury Board task force had been established to study the Estimates, and the Lambert Commission's Report addressed how the Estimates could be improved.

Another boost to that momentum was provided by the Public Accounts Committee's Third Report to the House of Commons, March 23, 1979. The Committee called for immediate action on revising the Estimates, including the involvement of the Office of the Comptroller General and the Office of the Auditor General. The Committee also recommended reporting provisions which the revised Estimates should embody. Later that year, the Auditor General's 1979 Report provided additional ideas on reporting criteria.

At this point, the Comptroller General assumed responsibility for revising the Estimates and then put the process into high gear. Together, staff from the Comptroller General's Office and the Audit Office fleshed out a three-part concept of the Estimates and developed prototype Part III Department Expenditures Plans. These were laid before Parliament, in 1980 along with the first Part I. The joint staff consulted Members of Parliament on the developing proposals and reported to the Public Accounts Committee who confirmed the directions being taken. The Office of the Comptroller General and the senior management of departments and agencies then began the difficult job of preparing the Estimates in their revised form.

Since then, progress has been steady and impressive. In 1982, 10 Part IIIs were tabled along with Part I and the Blue Book. In 1983, 47 Part IIIs were tabled. Last February, 65 Part IIIs were laid before Parliament along with the Part I Government Expenditure Plan, and, for probably the last time, the unrevised Blue Book. By next year, when the Estimates for 1985-86 are tabled, it is expected that all departments will have Part IIIs in place and a substantially revised Part II (Main Estimates) document will be available, thus completing a consistent three-part Estimates structure.

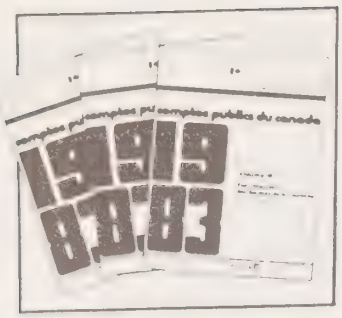
## What Has Been Achieved

To do justice to the reforms that have taken place since the Auditor General's landmark study of 1975 would fill a book. It would take us beyond the Estimates and into such areas as the accountability framework for Crown corporations. We can give here only a brief review of achievements brought about by the revised Estimates.

Revising the Estimates has demonstrated how Parliament, the Audit Office, the Government and the senior management of the Public Service can together strengthen the accountability mechanisms essential to our system of parliamentary government. The Auditor General's call to improve the information Parliament receives and his suggestions were examined and endorsed by the Public Accounts Committee. Its members added their own ideas and sense of urgency. The Government considered those suggestions and the recommendations of the Lambert Commission and took steps to implement them. The Office of the Comptroller General and senior managers of departments and agencies then translated those ideas into reality.

As a result, Parliament now has improved information – in both form and substance – with which to scrutinize the government's spending proposals and hold the government to account. Further improvement of that information can be expected as departments strengthen their underlying systems and begin reporting actual performance compared to planned performance in their third and subsequent Part IIIs.

Parliament is obviously a winner. So too are the Government and Public Service managers: both now have improved information with which to manage and account for ▷




the resources entrusted to them. Our Office wins too. With these documents as a base, we can better discharge our responsibilities.

Let's take a closer look at the contents of the three-part Estimates to see what they contain and what has been accomplished.

Part I, the Government Expenditure Plan, establishes the basis of the Government's accountability to Parliament for the level of Government spending and its distribution among policy areas. Part I shows trends in total outlays, highlights of major changes, and the main features and trends in outlays by policy sector. It also provides information on such matters as trends in expenditures for statutory and annually voted appropriations, and the factors underlying the growth of different types of payments.

Part II, the Main Estimates, is meant to support the annual appropriation that Parliament is asked to grant. In addition to containing proposed vote wordings and amounts, Part II will contain standard information covering such matters as a summary of all appropriations, proposed spending and person-years by program, program objectives, and details of various goods and services required. When passed as an Appropriation Act, the Votes set out in Part II establish the legal basis for the government's accountability for expenditures.

Part III, the Department Expenditure Plan, is clearly the most significant of the revisions. For each program, a wealth of prospective and retrospective financial and non-financial information is now provided. For example, the current Part III for the Marine Transportation Program includes information on: specific goals for the year; the reasons for net increases in planned expenditures; program organization and the distribution of resources throughout the organization; factors influencing planning considerations; planned initiatives; objectives of each activity, associated resource requirements and the variables affecting those requirements; estimated costs of capital projects by type; grants, contributions and loans as well as costs and revenues. These are only some of the major areas covered.

In the immediate future, performance information in Part IIIs will show what has been achieved and provide a basis of accountability for attaining specific goals within these plans.

Part IIIs are being increasingly used by parliamentary committees and individual Members. Furthermore, departmental managers are finding that their Part IIIs are important tools for managing.

Preparing Part IIIs requires that senior departmental managers give a great deal of thought to finding betters ways to manage and report on the use of resources entrusted to them. Thus the existence of Part IIIs and their use by Parliament create their own dynamic for improving management practices.

## Opportunities and Challenges

Part IIIs are an important link in the chain of the Government's accountability to Parliament. So too are the audits we do. Accountability is the obligation to answer for a responsibility conferred, while audit is a process superimposed on an accountability relationship to provide assurance that information is appropriately disclosed and fairly presented.

A specific concern of our Office is the government's obligation to answer to Parliament for its management of public funds and resources. Our objective is to help Parliament learn whether public funds granted to the government have been used for the purposes intended, have been properly safeguarded and accounted for, and have been managed economically and efficiently. Thus an important feature of our comprehensive audit is an evaluation of the financial and related non-financial information presented in reports to Parliament.

Part IIIs are a public testimony to the quality of management systems and practices. They are rapidly becoming one of the key reports ▷

that Parliament receives. As such, they present both opportunity and challenge to the Office.

Our opportunity is to begin focussing our comprehensive audits more directly on the prospective and retrospective financial and non-financial information contained in Part IIIs. Since Part IIIs should deal with the full scope of each program, they can provide an invaluable source of information on the environment, objectives, plans, results and management of the entities we audit. Doing audits which are increasingly focussed on Part IIIs should help us integrate the different facets of our annual and cyclical audit work.

Our main challenge is to seize this opportunity to support the continuing improvement of Part IIIs, and to use our audit resources efficiently in the process. In the 1980s, under Auditor General Kenneth M. Dye, we have begun to seize this opportunity by using and reviewing Part IIIs as part of our comprehensive audits.

Much has been achieved in the last decade. As Part IIIs mature, they will become increasingly useful and important to Parliament. Our Office can continue to help make that happen by drawing attention to significant deficiencies in the information in these reports and in the systems that support them. In this way, we will serve Parliament and contribute as well to the better management of public resources. □

Fred Hostetter

## Quis custodiet custodes?

*(In answer to the question "Who guards the guardian?" or who audits the auditor, it is, in this case, the Office of the Commissioner of Official Languages. Here from Commissioner Max Yalden's 1983 Annual Report is the OAG's linguistic report card.)*

### Auditor General

In 1983, the Office of the Auditor General of Canada consolidated a number of the gains noted in our last Report. It increased its capacity to serve the public and its client departments in their preferred language, raised the number of senior positions that require bilingual capability and mounted a comprehensive language-training program. However, it was less successful in correcting the perpetual problem of low Francophone representation in the executive ranks.

There are 498 employees at headquarters in Ottawa and another 104 in the seven regional offices. The Office conscientiously follows a policy of performing audits in the language requested by client departments and agencies, and to this end has designated 57% of its positions bilingual. The majority are located at head-quarters, where the number of bilingual positions rose to 311 from last year's 244, with most of the changes affecting the executive and senior management groups. Seventy-six percent of these (96) now require bilingual skills, compared to 53% in 1982. While an impressive 87% of all those involved meet the linguistic requirements of their positions, the proportion drops to 70% for executives and senior managers.

As it has in the past few years, the Office gave priority in 1983 to raising its level of functional bilingualism through language training. Close to 100 headquarters staff participated in a specialized language-training programme. Professional development courses are also offered in English and French. Staff are encouraged to use either language at meetings and have the option of working in French in the two headquarters units set up for that purpose. They also have access to internal services in their preferred language. The performance review process, which so far has not taken employees' linguistic preferences into account, is currently under study.

Overall the participation rates of the two language groups remain constant (70% Anglophone, 30% Francophone). The Office's efforts to increase Francophone participation through recruitment have been successful: 35% of the 109 new employees in 1983 were Francophones at the executive and senior management levels (13%). Although it has managed to attract a fair number through the Executive Interchange Programme, the Office should make greater efforts to bring more Francophones into its senior ranks.

We received one complaint against the Office of the Auditor General in 1983. It concerned unilingual French telephone reception in the Montreal office and was quickly resolved. □

# Perspectives

## Home thoughts . . .

### News from Halifax

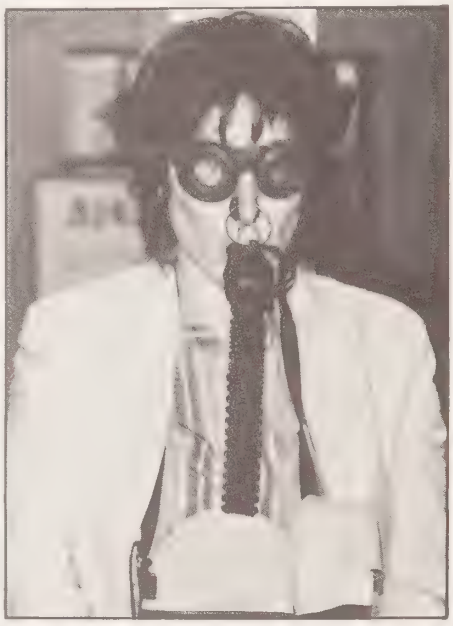
The Halifax Regional Office congratulates Claude Lalonde on his promotion to Director. Always on the move, Claude was recently in Ottawa to attend a seminar given by the Canadian Evaluation Society.

#### Professional Exchange

In April, Bill Radburn, AAG in charge of the Office's Standards, Methodology and Research Group, joined the Halifax Regional Office staff for a professional development session. Bill gave an informative presentation on the objectives and goals of his group, followed by a good exchange of ideas with the Halifax staff. Such exchanges help keep the Office in tune with its needs and requirements. The Halifax staff thanks Bill for his excellent presentation and hopes he enjoyed his short stay with us.

#### Careers Day

Allison Keating recently represented the Office at the annual Careers Day of a local junior high school. Allison joined members of the Halifax business community who spoke to senior graduating students about careers in various professions. Allison's presentation was on careers in accounting and auditing and on the work of the OAG. The day was important to the students as it provided them with valuable career information. For Allison, it was a day in her own professional development -practice in public speaking.



*Behind the mask is ...?*

#### Safety First

During the interim audit of Atomic Energy of Canada Limited, our auditors participated in a safety precautions course at the Port Hawkesbury Heavy Water Plant. Auditors Ken Johnson, Kathy Burgess and Elinor Johnston had a three-hour briefing on the plant's safety precautions and emergency procedures, even involving the proper use of oxygen masks. Quite an interesting audit experience!

And with spring, comes romance: congratulations to Donella Ford and Jeff Forbes on their engagement. □

Canada Day
july 1st 1er juillet
La Fête du Canada

### Library Workshop

The National Library was the gathering place on April 12 for some 65 librarians from a variety of government and community libraries. They met to explore the theme, "Techniques in User Studies".

The one-day workshop was sponsored by the Canadian Association of Special Library and Information Services, (a division of the Canadian Library Association) and coordinated by Shayla Mindell, the OAG's Information Services Librarian. The workshop goal was to help the participants evaluate the use, set priorities and improve the service of their particular libraries.

Consultants Dr. Carl Garry and Loraine Spencer Garry, specialists in information and library services, were the keynote speakers. They gave an overview of what user studies are, how to develop and do them, how to interpret and use them. Other speakers developed the theme with presentations on questionnaire design, observation techniques and interview techniques. In a panel discussion that closed the workshop, four librarians described their experiences in user studies.

Our Office was well represented by Coordinator Mindell, Head Librarian, Charmaine Ward and by Jane Lindsay (Career and Professional Development Group) who gave an informative and enjoyable presentation on interviewing. □

## Orientation: On the road again

*(To report on the Orientation Seminar given in late March, Opinions asked two of the participants to cover the beat. Here are the comments first, of CCAF Fellow Ossie Lewis, and then of Reference Librarian Shayla Mindell.)*

Close to 30 participants, both OAG staff members and nine CCAF International Fellows, attended the Orientation Seminar for Professional Audit and Senior Support Staff organized by the Professional Development Group in late March. In what, by popular consensus, was a most satisfying and meaningful three day-seminar, participants were treated to a spectrum of speakers from the OAG and other departments of government.

After a few introductory remarks interspersed with humour from Ed Rowe, DAG, Audit Operations, the seminar got underway with Peter Wilson, DAG, describing the Executive Office as "a window on the world outside" and outlining the organization of the Office and its role in the government. Bill Woodley, Principal, Parliamentary Liaison, spoke on the changes in the audit mandate since 1975.

Jane Booth, Audit Director, Regional Industrial Expansion Audit Team, covered the recent audit of Statistics Canada, providing a useful focus on the strategy and methodology of a typical comprehensive audit.

The seminar then "took to the road" with a visit to the Ottawa International Airport where we received an insight into the problems of managing the airport and also on its renovation and expansion. To conclude the first day, Richard Paton, Principal, Special Audits spoke on managing in the current environment, emphasizing the constraints confronting management.

The second day gave us a unique opportunity to visit the Privy Council Office where Jim Mitchell expounded on the machinery of government and the roles of the Legislature, the Executive and the Judiciary. He was followed by David Good, Director of Policy, Overview and Planning, Ministry of State for Social Development, who spoke on the rationale for the Policy and Expenditure Management System concept, its evolution and relation to the budgetary cycle.

The itinerant seminar took to the road once more and DIAND, Hull was the next stop. There, Assistant Deputy Minister, Indian and Inuit Affairs, Donald Goodwin, describing his present managerial role at Indian Affairs as "the real world", shared the multifarious problems which arise from managing a government department. He also commented on the relations with the central agencies and audit, urged that auditors should adopt a "balanced and positive" approach and should not ignore "realities" in their audit recommendations. ▷



*Orientation Flight now boarding at gate ...*



The final day of the seminar provided an overview of the complex Central Accounting System given by Principal Ed Khalil. Principal David Rattray then took a comprehensive look at the government financial controls. Dave immediately drew us into the act by having us identify some of these legislative and executive controls over spending.

Audit Director Ted Bonder, focussed on the attest and authority audit. Commenting on the infamous "$200 Riviera Motel" scandal, Ted looked back to a century-old instance recorded in a yellowing audit report to demonstrate that, in essence, audit concerns over systems of that day were not too dissimilar to present day audit concerns.

A three-man panel of Bill Radburn, AAG, Lyle Osland, AAG, and Alan Gilmore, Principal, highlighted the issues currently facing the Office, the evolution of comprehensive auditing, the role of the Methodology section in furnishing office guides and bulletins. Bill Radburn also touched on audit philosophy, mandate issues and Crown corporations. The curtain was brought down on this most interesting and successful seminar with a lively address by Principal Jacques Goyer, on career planning and professional development in the Office.

O.L

*(To Ossie's description, Shayla adds her impressions. Shayla and Ossie speak for all the participants in their praise of this varied and informative seminar. All agree that Course Co-ordinator, Ernie Glaude did an excellent job in organizing it.)*

After being in the office for 15 months, I attended the orientation seminar a bit apprehensive about its value. My apprehension disappeared immediately as I began to learn new things about the work of our Office and to consolidate previous impressions. The seminar was an excellent opportunity to learn about the many facets of the work of the Office and to become more aware of the ways in which we affect and are affected by other events in the public sector.

"Know your client or department" was a theme repeatedly expressed by many of the speakers. I could see how the library with its current awareness service, daily press clippings, literature searching, and other information gathering and distributing services provides valuable assistance to the successful completion of our mandate.

Personally I found that an awareness of how my work fits into the entire organization is very motivating. I'm sure that many other participants had similar thoughts. I came back to the library full of enthusiasm for the insights and knowledge I had gained and whetted the appetite of the other librarians to attend a similar orientation.

S.M. □

## National Accounts – 1984

On March 30, the Office held a one-day pilot seminar on the National Accounts. Invited to attend this OAG first were audit staff working in departments that are part of the "economic envelope", members of the Central audit team as well as a number of people interested in the subject. In all, about 25 people attended including J. Ross Skinner, partner in the firm Clarkson Gordon of Toronto.

The purpose of the seminar was to provide audit teams with an overview of the National Accounts framework and the various economic indicators used in economic analysis and forecasting. The seminar also covered the link between the National Accounts and the Public Accounts.

In the morning, seminar participants were given the history of the National Accounts and concepts such as the Gross National Product Accounts, Gross National Expenditure Accounts and the uses and limitations of these Accounts. The afternoon session addressed the Public debt and a comparative study of the Public Accounts and the National Accounts.

This interesting and informative seminar was coordinated by John Hitchinson who reports that it will be given again if interested people ask for a repeat performance. □

## And from this rock

*(Pal Ahuja, a member of the EMR audit team, reports on a special training course which he and team members attended in late March.)*

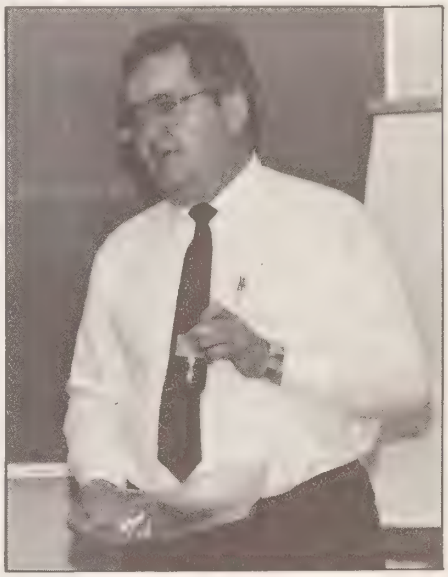
Did you know that oil is "trapped" in the microscopic pore spaces of rock and sand in the earth's sub-surface system and needs to be "stimulated" before it can be pumped out of the ground? This and other topics such as land leases, exploration, development, drilling, production, transportation, marketing of petroleum were discussed during a two-day training course, "An introduction to the petroleum industry" arranged by the Energy, Mines and Resources (EMR) audit team.

The course was given by Dr. D.L. Flock, Chairman of the Department of Mineral Engineering and Professor of Petroleum Engineering at the University of Alberta. Dr. Flock has been involved in the research, exploration, development, drilling and many other phases of the petroleum industry both in Canada and overseas for over 25 years.

The purpose of the course was to help members of the EMR audit team better understand the operations of the petroleum industry. It provided an appreciation of the costs as well as the technical knowledge required to recover gas and oil. The discussion of measurement control procedures on the "up and down" stream of gas and petroleum production processes was particularly useful to auditors in developing audit approaches.

In addition to the members of the EMR audit team, two members of the Indian and Northern Affairs team, two members of the effectiveness group of the OAG, and three internal auditors of the department of EMR attended.

This complex and technical subject from petroleum exploration to marketing activity was delivered by an expert in a manner that was interesting and easy to follow. All those who attended feel that they are now much better informed about the petroleum industry. Their new background knowledge and understanding of the industry will contribute to improved audits of the energy related program at EMR. □



*Dr. D.L. Flock shows oil-rich rock samples*

### Executive Promotion – Henry de Souza



Henry de Souza is a member of the Institute of Chartered Accountants of Ontario and a Fellow of the Institute of Chartered Accountants of England and Wales. He first came to the OAG in 1981 from Price Waterhouse on the Executive Interchange Program. Last January, Henry was appointed Principal in Audit Operations and recently from PX 1 to PX 2.

He continues to be responsible for the audit of Export Development Corporation and will remain involved in the audit of Canada Post Corporation. He is also responsible for developing an Audit Guide on Crown Corporations.

## Co-op Program

The Co-op Business Program at Wilfred Laurier University in Waterloo, Ontario provides students with a unique opportunity to combine academic study and practical experience. The first two years of the program are spent entirely at the university, then followed by alternating terms of work and study. By the time they graduate, students have acquired a wealth of practical experience, a most valuable asset in a competitive job market.

Tim Sparrow, a student in the Program, has completed his first work term (January to April) with our Office where he had the opportunity to put his academic knowledge into practice. Tim was assigned to the National Health and Welfare audit team under the responsibility of Bonnie Miller. Other assignments included working on the Export Development and the International Development Research Centre audits as well as assisting Bob Chen with several projects.

Tim is now back at Wilfred Laurier for a study term; we wish him continuing success. And we welcome Co-op students Carol Dunham, David Fanstone, Sheri Hallman and Janet Watson – also from Wilfrid Laurier. They have just joined the Office for the 1984 summer work term. □



*Bob Chen and Co-op student Tim Sparrow interpret Canada Pension Plan data*

### Executive Promotion – Jean-Guy Laliberté

On 1 April 1984 Jean-Guy Laliberté became Assistant Auditor General.

A graduate of the University of Montreal, Jean-Guy enjoyed a distinguished career in the private sector before joining the OAG. He worked many years for Bell Canada; from 1968 to 1977 he was a partner with Touche Ross & Co. Then for the next three years he was a Commissioner with the Commission of Inquiry into the cost of the 21st Olympiad. He joined the OAG in 1981 as Principal in charge of the Montreal Regional Office. On 25 January 1984, he became a Fellow of the Ordre des Comptables agréés du Québec "in recognition of distinguished service to his profession".

Jean-Guy has always been an active participant in community and professional activities. He continues to manage the Montreal Regional Office and will carry out additional tasks at Head Office that will draw directly from his background.



## Globetrotting continued

*In March and April, our five remaining CCAF Fellows kept up the excellent standards set by their Fellow colleagues in the series of noon-hour travelogues. This time, we visited the final five countries on our "60-minute" tours: Jamaica, Nigeria, Indonesia, Tanzania and Uganda. With first rate films and slides, enticing music and colourful handicrafts presented for our entertainment, we are indeed sorry to see the series come to an end. But although these agreeable noon-hour gatherings may have ended, our dreams of someday visiting these countries linger on. We thank all the Fellows for being such good ambassadors and for widening our horizons.*

### Jamaica

In 1962, the Caribbean island of Jamaica became independent, culminating a long and colourful history. In his presentation on his home country, Alton Nugent nicely compressed over five centuries of flamboyant history laced with tales of the Spanish Main, of pirates and buccaneers and the infamous Port Royal.

From its original Arawak people, through early Spanish and British settlements to more recent immigration from other countries, has emerged a multi-racial society that bears witness to Jamaica's motto, "Out of Many One People". Its place names reflect that history. Its counties have British names – Cornwall, Middlesex and Surrey but its waters are often Spanish – the roaring Rio Grande River and famous Montego Bay, a tourist mecca. The name of Jamaica itself is probably a corruption of Xamaca (or Hamaka) from the Arawak language, meaning island of springs.

Running through the centre of the island is a backbone of mountains from 5,000 – 7,000 feet in height. It forms a watershed from which rivers and streams cascade and flow to the sea, to dazzling white sand beaches among the most beautiful in the world. Like other Caribbean islands, Jamaica is a land of tropical flowers, fruits and spices – all among its chief exports. Its tropical vegetation is displayed in world famous Botanical Gardens.

A tempting film showed the varied beauty and life of the island. And provided us with some interesting tidbits of information to add to our "Trivial Pursuits" collection. Bread fruit was introduced to the island by Captain Bligh of the "Bounty" and sugar cane by Columbus. An on-shore wind is called a "doctor's wind" but an off-shore wind is the "undertaker's".

And in Jamaica, Ian Fleming, the creator of James Bond, Secret Agent 007, lived and wrote. "I suppose it is the peace – being cut off from the maddening world – that urges people to create here". If you're thinking of even a short stay, you can choose from accommodation as varied as the life of the island – a cabin in mountain pines, a thatched cottage by the sea or a luxury resort hotel.

Alton reminded us that every village on the island has two important features: its church and its bar, reflecting mankind's aspirations and frailities. And if you become too frail in body and need medical help, in Jamaica they send you to the beach where warm sun and sand, calming waters and cool breezes restore your body and refresh your soul. And of course, a few rum punches for medicinal purposes. Amen to that!

### Nigeria

Adebayo "Tony" Thomas began his talk with a brief reference to recent political events in his country. He told his audience that "outsiders should not stand in judgement; you have to be Nigerian to understand; the present regime is the child of circumstance". He then provided a sweeping and moving account of Nigeria's passage through the centuries before the colonial period. He spoke of the economic and social impact of the British era, and of the subsequent development in and around Lagos of a new force of Nigerian intellectuals and professionals, who would become the architects of the nation's liberation and independence.

Tony described a country of eighty million people, from many tribal backgrounds (Hansa; Fulani; Ibo; Yoruba; Edo; Efik; Ijaw; Tiv; Kanuri) and differing faiths – Islam, Christanity and the traditional African religions – joining to form a multi-faceted society. He spoke proudly of Nigeria's long artistic heritage and of today's generation of writers, sculptures and painters of world- ▷

wide stature; of his country's universities and its contributions in sport and popular music.

Nigeria, Tony said, has links with Canada going back to the 18th century. Canada has more recently provided technical advice and assistance in manpower development and with his country's telephone system. He joked that "if you have complaints with the phones in Nigeria, blame Bell Canada!"

His audience then watched a film which showed the impact of the new oil-based economy in Nigeria: "Oil made the impossible possible". The film provided an impressive catalogue of achievements in industry, education, housing and health services in recent years. It also told of the development of the constitution.

Tony's audience did not leave empty-handed. Throughout the Office of the Auditor General are now displayed copies of a magnificent calendar, providing visual evidence of some of Nigeria's superb artistic achievements, such as the Ife and Benin bronzes dating back to 900 B.C. The calendar is a vivid reminder of the beauty and variety of Nigeria today.

### Indonesia

Demonstrating very personably that "smiling is a national characteristic", Djaenudin took us on a most pleasant tour of his country, Indonesia. This "country in the sun" is made up of over 13,000 islands, "a brilliant band of gem stones" set between the Indian and Pacific Oceans, mid-way between Asia and Australia. Among the largest of the islands are Sumatra, Java and Kalimantan; perhaps the best known gem is beautiful Bali.

Din compressed 350 years of Dutch history, colonisation and trade – an era which ended during World War II with the Japanese occupation of the islands. Japanese capitulation and the end of the war provided an opportunity for Indonesia to declare its independence in 1945.

Indonesia's population of 147 million is the fifth highest in the world; over 80 million live on the island of Java. Numerous languages and dialects, cultures and customs, religions and beliefs co-exist peacefully bearing out the national motto, "Unity in Diversity". This diversity is symbolized by the many feathers of the golden eagle, Garuda, the nation's symbol.

A film, "The Changing Face of Indonesia", showed us many traditional and modern faces of the country and its people. Particularly fascinating was the face of the dance "which reflects the Indonesian soul". Each island has its distinctive traditions and style. Bali is famous for the Kecak or Monkey Dance, a boisterous noisy affair in which the dancers imitate a band of wild monkeys; in contrast, Java presents the serene classical style of the Serimpi.

As well as these traditional faces and the delightful young ones of children, we saw modern faces of industry and development: projects in electric power, road building, coal mining and nickel production.

With a hot humid climate for most of the year, clothing is light, most often made of cotton in beautiful Batik prints. Some colourful examples adorned the walls of Room 1130 and Din sported a beautiful "second-best" shirt. To thank you for a fine presentation on Indonesia, Din, we use our new words, "Terima Kasih".

### Tanzania

A flight of 8,000 miles takes the traveller from Toronto to Dar es Salaam, harbour of peace. With this reminder, Des Mchomvu opened his presentation on his country, Tanzania. From Dar, the present sea coast capital, Des took us inland to Dodoma, site of the new capital. The name Tanzania is an amalgam of Tanganyika, the name of the former British territory, and Zanzibar, the spice island in the Indian Ocean. The two were politically united as a republic in 1964, three years after Tanganyika's independence.

Of Tanzania's 21 million people, 90% are small farmers, who live on the land growing cash crops such as coffee and cotton. Some 120 dialects or tribal languages are spoken; Kiswahili is the national official language. Politically, Tanzania has a one-party system in a socialist state. One of the



government's chief aims is to raise the economic and educational level of the people. For example, since independence in 1961, adult literacy has increased from 10% to 66%.

From coastal plains to crater highlands, Tanzania's geography is varied and impressive, marked by the great Rift Valley which stretches thousands of miles from Ethiopia to the heart of Africa. To the north, on the equator stands majestic snow-capped Kilimanjaro, the shining mountain. Kilimanjaro is an extinct volcano but further west on the edge of the Serengeti Plains and Ngorongoro Crater is a still active volcano, Oldonyo Lengai, sacred to the Masai tribe. Des commented that the rim of Ngorongoro Crater may have been the resting place of Noah's Ark for the crater floor is the home of many species of wildlife. Ngorongoro is aptly called the Garden of Eden for here lion, elephant, giraffe, zebra, rhino, antelope and wildebeeste abound.

An excellent film, *The Year of the Wildebeeste*, masterfully narrated by actor James Mason, traced the annual migration of thousands of wildebeeste in their journey of over a 1,000 miles across the plains of the Serengeti to find new grazing lands. The film gave us an appreciation of the relentless life and death cycle of nature, of the rhythm of the seasons from the long dry months to the miraculous coming of the rains. Within the boundaries of Tanzania's ten national parks, wildlife is protected; here tourists may go on safari to "shoot" only with cameras. Tanzania's wildlife is surely one of the world's greatest living treasures.

**Uganda**

Gurubachan Singh took us to Uganda, "the pearl of Africa". A land-locked country in the heart of East Africa, Uganda has more than its share of water. Lake Victoria, is a virtual inland sea. Here the River Nile has its source and begins its long journey of over 3,000 miles to the sea, at one point thundering its way through a narrow 20-foot gap at famous Murchison Falls.

Many of its place names of rivers, lakes and waterfalls (Victoria, Albert, Edward, George, Owen, Murchison) still reflect the Victorian era of great geographical exploration. But others, such as the northern desert region of Karamoja, the Kabalega Game Park or the Rwenzori, Mountains of the Moon, have the magic of Africa in their names.

Most of Uganda is a high plateau about 4,000 feet above sea level. Its moderate climate and ample rainfall contribute to the savannah grasslands which support a great variety of wildlife from tree-climbing lions to giant elephants. The crested crane is the national symbol.

Uganda's population of 12.5 million, is made up of 24 tribes each with a different tribal or dialect. English is the official language but Swahili is widely spoken. The country has a multi-party political system.

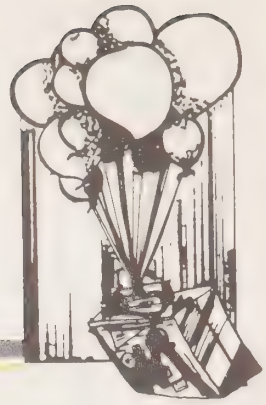
Like Kenya and Tanzania, Uganda became an independent republic in the early 1960s. A decade later, Idi Amin came to power and a reign of terror began, lasting eight years and devastating the country. From this horrendous time, the country is now beginning to recover, to develop its resources and its economy which is 85% agriculture based.

Among Uganda's chief exports are three Cs (coffee, cotton, cocoa) and two Ts (tea and tobacco). Guru reminded us that since Uganda is the world's fifth largest exporter of coffee, every fifth bean of our morning coffee probably comes from Uganda.

The capital city Kampala is built on seven hills, like Edinburgh and Rome. As well as being the seat of government, Kampala is also the centre of the country's arts and crafts, theatre and dance. □



# Comings & Goings



## Ian Buzza

On April 19, Ian's friends and colleagues gathered at the MacDonald Club to wish him a happy retirement.

Bill Radburn, MC for the occasion, summarized Ian's interesting and varied career during his 22 years in the OAG. In his work in the Office, Ian served under three Auditors General – Max Henderson, Jim Macdonell and Ken Dye. Ian was active on several audits of departments and of numerous Crown corporations. He then moved on to Professional Practices and finished his career in the Standards, Methodology and Research (as part of the team that developed the Comprehensive Auditing Manual) and Crown Corporations groups.

Three of Ian's colleagues, Keith Stephens, Jim Burrows and Frank Da Costa took the opportunity to recall some pleasant anecdotes and to wish him good health and enjoyment of the days ahead. Mary Chenier presented Ian with the official government retirement certficiate signed by the Prime Minister for long and loyal service. Bill Radburn, on behalf of the group, presented him with a fully equipped picnic basket and a gift certificate.

Ian is enjoying his retirement and considers it a euphoric experience. His recent activities include acting in plays at the Ottawa Little Theatre

Ian, we wish you continued happy days even though they may well include "breaking a leg" at the theatre. □



*Something for me? Does it rattle?*

### Comprehensive Auditing: Update

In early April, 20 senior auditors gathered at Mont Ste Marie to take a long hard look at current practices in comprehensive auditing. The week-long seminar, arranged by the Career and Professional Development Group, provided an excellent opportunity for senior staff members working on comprehensive audits to review audit experiences, to discuss methods and approaches and to exchange ideas. Sharing this wealth of common knowledge makes for effective current practice in comprehensive auditing and for an effective and practical seminar.

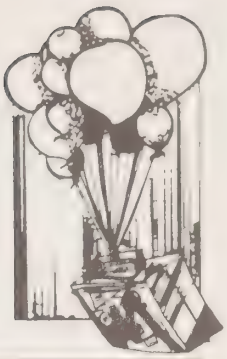
## Faith Stiles

Friends and colleagues of Faith Stiles gathered on March 29 to wish her well as she sprightly stepped into retirement after 21 years of government service. As the following day was Faith's birthday, the buffet luncheon party at the Board of Trade on Sparks Street served a double purpose.

Charmingly dressed in a fresh blue and white spring frock, Faith graciously received her many guests and had time to chat and reminisce with them over a glass of wine.

In her six years with the Office, Faith has been with the Standards, Methodology and Research Group working with AAG Bill Radburn who welcomed the opportunity to make the formal presentation. In his remarks, Bill commented on Faith's unflagging energy and industry, moving about on the job with a dedication, vigour and enthusiasm that kept him honest. Bill continued, "These admirable qualities helped us accomplish, in our six years together, what seems like twenty years of work."

A gift of a handsome crystal fruit bowl and candleholders brought a smile of delight and words of appreciation from Faith. Retirement is evidently as busy and active for her as her working days were. Still, she and her husband are finding time for and looking forward to a vacation in Florida. ▷





*Faith: Crystal gazing*

Then in Faithful Stiles style, she reminded us that *her* time was now her own but since *ours* wasn't, she glanced at her watch and hurried us back to our desks.

But before we departed to the strains of "Happy Birthday", she said briskly, "I'll certainly miss you all – but not too much. Not enough at least to come back to work." In reply, we'll miss you, Faith, and a good deal at that. Keep up your youthful optimistic outlook and enjoy that other life out there. □

## Ed Murphy

On Thursday, May 3 at Beaver Barracks, friends and colleagues (present and former) gathered to launch Ed Murphy on his retirement, after 32 years in the Public Service, 23 with the Office. Master of ceremonies Elwyn Dickson opened the gathering, introducing speakers Ed Rowe, Roger Durand, Roy Gunn, Martin Wickham, Natalie Savoia (who read a poem by David Hackett) and those many old-time friends who turned up for the occasion.

During the festivities, Ed was presented with the government retirement certificate for long service, a plaque bearing the crest of his unit in the Armed Forces, a short-wave radio, and a seven-wood golf club. To accompany the club was a golf ball with a tee attached to a mallet! Also among the more informal gifts was a loaf of Ed's favourite rye bread with a little more "bread" ($100) tucked inside. His wife Shirley was presented with a beautiful silk flower arrangement "just the right colours for her dining room table". Quoting the expression, "Behind every good man is a good woman", Shirley put in her bit by thanking everyone for coming and for the beautiful gifts.

The night, however, belonged to Ed. The storyteller was in his glory with an attentive and willing audience and 32 years of memories. Recalling his war years and early career, he would stop to ask permission to recount pranks and sometimes embarrassing moments. He also touched on his years with the Management Services Unit, particularly Elwyn's "love notes" to the unit. Ed's favourite line was "How's the time, are we running too late"? And the encouraging reply from his appreciative audience was always to carry on.

We will surely all miss Ed's familiar figure striding down the halls and his easy-going, friendly manner. Ed and Shirley are looking forward to their retirement with a brand-new "toy", a 1984 Pontiac in which they'll drive through the Gaspé Peninsula. Enjoy the trip and all the happy days ahead. □



*A loaf of bread .. and thou*

## A Good Sport

At the 31st annual Sportsmen's Dinner at the Skyline Hotel on April 3rd, Peter King of the OAG's Professional Services Branch was signally honoured.

The Citizen reports that "Oarsman Peter King, of the Ottawa Rowing Club, was named sportsman-of-the-year, an honor awarded for organizing and participating in all areas of sporting competition. King has been involved in the club's activities for more than 14 years. In the past, King has acted as president of the rowing club, volunteer editor of Catch, the sport's national magazine, vice-president of the Ontario Rowing Association and is a member of the Canadian Forces' Hall of Fame."

This recent award is the latest for Peter in a series of Athletic honours including the Sports Federation of Canada Award in 1981 for best amateur sports volunteer editor. Congratulations "old sport". Keep rowing your boat! □

**Take me out to the ball game...**

On June 10 to see the Expos vs the Mets in Montreal's Olympic Stadium. Join our CCAF Fellows in this great cultural experience.

..And on June 23 at Brewer Park for the annual OAG Slowpitch Softball Tournament and Family Day. For information on both events, call Lise Demers.

Peanuts, crackerjack, hot dogs, cold drinks...



*Sportsman-of-the-year Peter King receives award*

## Another Good Sport

On his recent CIDA audit assignment to Africa, John Koros apparently did more than audit. The grapevine tells us that he and "friends" brought with them in their luggage two dozen soccer balls. John then arranged to have them presented to local school and village teams in East Africa. John's generosity will surely bring smiles of delight and hours of sport and fun to some African youngsters.

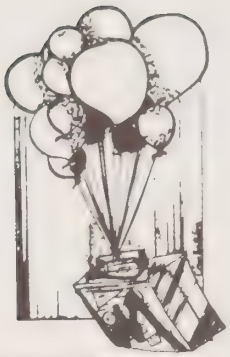
And in the family tradition, John's son Paul is also lending a helping hand through his high school in Kanata. Sounds as if the Koros family is getting the ball rolling for some worthwhile African projects.

## Opinions' Notes

Diane Ford who was *Opinions*' production coordinator for close to nine months is now working for the Administrative and Personnel Branch of the Senate. Bravo Diane, you'll certainly be a lively addition to their staff. Best of luck!

We are very happy to welcome Sheila Macfarlane to the *Opinions*' team. May she like her new job, her colleagues...and the deadlines.

And speaking of deadlines, those for the next issue of *Opinions*' (August/September) are *now* (by June 15). A good rule of thumb is that as soon as you've read the issue in hand, your material for the next issue should be on its way to us.



## The Children's Hospital

The Children's Hospital of Eastern Ontario recently initiated a fund raising campaign among civil servants in an effort to raise money for much needed renovations to the Hospital's facilities.

Gary Lambert, Campaign Coordinator for the Office, reports a successful campaign, with $7,900 in contributions collected. With 75% of the Office staff chipping in, we not only reached 100% of our goal but exceeded it by 75%.

Members of the Office have once again shown their generosity in supporting a worthwhile community cause. Special thanks to all the volunteers who assisted in the campaign, particularly to Gilles Laviolette, Treasurer and to Suzanne Sabourin and Carole Leblanc who provided administrative assistance. Congratulations everyone!




*Over the top with Gary and "Oagy" bear*

## Staff Movements

**Congratulations to:** those who received promotions or were recently appointed: Gary Charter, Louise Soucy, Chantal Desmarais, Huguette Séguin, Frances Smith, Marion Smith, Claude Lalonde, Jean Pierre Morin, Suzanne Pellerin, Louise St.Laurent, John Turnbull, Adel Bishai, Francis Savage, Diamond Lalani, Caroline Smallman, Stuart Barr, Glen Simpson, Daniel Rubenstein and Nancy Chen. We also welcome Trevor Shaw, James Ralston and John Dunning who have changed their status within our Office from consultant to permanent staff.

**Goodbye to:** Ed Murphy, Ian Buzza, Donald McGarva, Carole Villeneuve-Watson, Carla Westhaver, Sylvain Dompierre, Nicole Paisley, Faith Stiles and Robert Bonner, Jacques Gendron and Robert Swinden.

**Welcome back to:** Johanne Jolette from Audit Operations, Montreal to the Management Services Unit, Ottawa.

**Future auditors:** Born to David and Elizabeth Harris, in April, their third daughter, Sheila Jennifer; and in March to Lise and Serge Gaudet, their second son, Martin.

## Congratulations

**Wedding bells** pealed on April 28, 1984 for Basia Gadomski (Audit Operations, Ottawa) and Andrew Ruta; our congratulations.

And to Steve Tanner of the Toronto Regional Office for the high marks (95) he obtained in the MPP exam of the RIA Association. Is this a promise of things to come Steve?

## Condolences

Our sincere sympathy to Anne Larose on the recent death of her mother; to Andre Parsons' on the death of his father, and to Louise Beauparlant on the death of her mother.

Our thoughts and prayers go to Carole Leblanc and family on the untimely death of her husband, Marcel. □



## Hockey Night in Canada

Over 100 people turned out on April 14 at the RA arena for the annual OAG hockey tournament. An excellent program, including general skating, was arranged by Lise Demers, Phil Dresch, Gary Laviolette and Stew Wellman.

Les trophées décernés aux meilleurs joueurs (M.V.P. en anglais) furent offerts par MM. Zelman et Wellman.

Voici les noms des équipes gagnantes et des meilleurs joueurs.

*For good hockey – the Canucks;*
*MVP – Dan Foster;*
*For duffer hockey – the Flying Frenchmen, MVP – Yves Talbot*

Referees for the event were Bill Comerford and son David for the "good" hockey match. And for the "duffer" game, Kevin Dalliway and Steve Harrison of the Ottawa Roughriders did their best to maintain some semblance of order.

## Sport d'hiver au BVG

La joute des parents vs les enfants fut remportée haut la main par les enfants (on ne respecte plus l'âge!) Chaque enfant retourna chez lui les bras chargés de cadeaux offerts par l'équipe des Roughriders.

Rumour has it that some professional hockey scouts were in the crowd; to date, however, no professional contracts have been offered... □











# Career Reorientation . . . Why and How?

*[The first article of this series defined the concept of "career" through the story of Paul. The article stressed the need to take into account various factors and to make periodic evaluations of one's goals in order to plan one's future. In this article, Jean-Pierre Hick, guidance counsellor, describes through two stories, cases of career reorientation. He also touches on the type of counsel and the services which the Career and Professional Development Group can offer to those who seek assistance in redirecting their careers.)*

## Sailing away

This stabbing headache is back again, as usual just before a meeting. For four years now, I've planned, organized and chaired team meetings as part of my work in the Communications Division.

The problem - *my* problem - is that for the last two years, I've been aware that all this "busy" work isn't what I want. Meetings, discussions, timetables, all urgent work certainly but few personal challenges or opportunities for me to accomplish something worthwhile – like being in charge of a project from beginning to end, seeing it in operation and evaluating the results. No – all this running around – I just don't enjoy it any more, certainly not at the moment at any rate

I'm 42 years old; I make a good salary – that's true. A somewhat enviable position. But things aren't right. I just don't recognize myself anymore. I feel discontent, ill at ease in myself. Sometimes, I just want to leave it all behind and take off for new worlds on a little sailboat.

I've done a lot in my career. I've been just about everywhere on the job and done just about everything from the factory production line, to project administration, to policy planning, to program coordination – all in several departments. During this time, I even attended the National School of Public Administration not only for the experience but also to become a "top senior manager in every respect." And that's not counting all the courses and programs I've taken here and there – CAP, FLAP – and all the rest. And now what? The big question keeps coming back. I'm in the throes of uncertainty: I want to know where I'm going. I want to do something I enjoy rather than being caught up in this endless rat race.

I'm no longer "with it", as they say. Have I really ever been? After all, with my degree in science and my credentials in electronics, I naturally expected to work on projects, to see them through, to accomplish something. It's true that my first eleven years in industry were the best ones: head of production, then in charge of new projects, finally head of the quality control group – I really achieved something. I "lived" with projects from beginning to end. And then when the firm proposed moving the plant to the West, I made the big leap over to government – a fine future, so I was told. "A rewarding career, a good salary and job security as well..."

Now, I'm more of an administrator than a doer. Coordination with national and regional teams, constant travel, unclear and changing responsibilities, constantly changing schedules, difficult negotiations with the outside business world as well as within government; conferences, all kinds of meetings – that's been my daily diet. But what about my future? It's not all that secure. They warned me beforehand: "The position we're offering you is head of a temporary work group for a few years at most." And so here I am now at that very point. Time's up.

Then, there's my three children that I've scarcely had time to get to know and enjoy as they've been growing up these last years. I can't remember when I last had a real holiday; I've got a pile of leave accumulated that I never have time to use.

And my health? I guess I'm still in fair shape despite the extra time and work which my job demands and the almost total absence of any physical activity. On top of that, there's the stress of sensitive work and the incessant pressure of always performing at peak to satisfy expectations of the top brass. What I really want is to be able to change my lot, to find some inner peace in the knowledge that what I'm doing is really what I want to do

Well, it's time to go. Better straighten my tie. I'll get the files, take a couple of aspirin and I'm on my way. They're waiting for me. *They're* staying on. Me. I don't know. I really don't know

## New Horizons

A year has already gone by since I became a secretary in this Crown corporation. I came back to work after an absence of eight years – a time that I willingly devoted to my two children. After my Ontario grade 13, I went to business college where I was top of the class in typing. Right away, I got a job with the government as a clerk. I needed the money so I took what was offered. The guidance counsellor that I used to talk to during my high school days in Welland had suggested then that I should go in for business administration or public relations; become a salesperson or company "rep", personnel officer or travel agent...how far away I am from all that now.

During my first few years with the federal government, I was first a receptionist, then a typist and finally a clerk. One of my bosses saw in me certain qualities that, so he said, would help open the doors to administrative or management positions. These qualities – an ability to communicate and get along with people, diplomacy, tact and perception, – would, according to the boss, take me far. But one has to begin at the beginning. They say that you have to walk before you can run. So I decided to be patient and to keep an eye on the bulletin board for interesting job notices. Then, just at this critical point, I decided to give up my job to become a full-time wife and mother.

Now, I'm back in the work force after eight years. Of course, I've learned a great deal during that time but I can't say yet just what course my future will take. No promotion in sight, no new challenges or responsibilities to take on. There don't seem to be any bright prospects on the horizon for me.

I know, deep inside, that I can do much more – and much better – than I'm doing now. My work isn't at all what I had in mind. But it's impossible in this job to show what I really can do when there's no challenge And besides, I'm not sure how long I can put up with being a subordinate. What it comes right down to is that I want to be the boss.

When I was twenty, I was into all kinds of activities: I organized fresh-air day camps for youngsters, I took part in community projects such as citizen security campaigns. What's happened to all that? And to me?

So here I am at 32, asking myself if this isn't indeed the right time to rethink my options and to head off in a new direction that will allow me to test and prove my skills and abilities. I want to accomplish something, discover new things, learn through new experiences. The children are older and more independent now – I can have more time for myself. It's high time; I'm convinced it's the right time for me

## Analysis: at the crossroads

Here then are two different situations. Is there a common link between them? Two people find themselves at a critical point in their careers. They've come to crossroads in their professional lives. It's time to rethink the future, and review the choice of career. The event which triggered this soul-searching was different for each. In Michael's case, it was undoubtedly the recurring headaches just before meetings which led him to question his life and future. As for Josée, her return to work after a long absence forced her to take a long hard look at her situation and to make some decisions.

To consider reorienting one's career doesn't necessarily imply a poor career choice at the outset. At age 42, Michael discovered new values (personal space and leisure) or neglected values, such as time for his children. He felt ill at ease because he felt hemmed in

by the demands of his work, the hectic pace of his life, and his desire to integrate new values and experiences For him it was a question of personal growth, of making decisions that would allow him to stretch and grow His first choice of career was a good one. But as a person matures, other values arise that must also have a place in life. He must reshape his career with these values in mind and not think only of the profession where he has admittedly been very successful

Josée feels that she must change the direction of her career since she no longer finds her work satisfying But is is matter of a deep need for change – a need that shakes the person to his boots rather than a passing tremor – and the deep desire to take oneself in hand and direct one's life

## Career Planning – at your service

Suppose Michael and Josée were to knock at the door of the Office's Career Planning team for counselling or to have a little help on the road to career reorientation. What would we suggest? What services could we offer them?

Since Michael's problems concerned personal values rather than vocational needs, we would probably use a straightforward method of career counselling. He doesn't need aptitude or skills tests; besides he likes the profession that he has chosen. In our discussions with Michael, we would try to help him define his values in a free and open atmosphere in which he can express his concerns and ambitions and make his decision

We would help him determine a course of action that would respect his values and priorities We would suggest a test to help show the stages through which his career has developed to date. We would recommend appropriate readings and discuss the best ways and means of taking action. Finally, we would give him moral support throughout the whole process. The odds have it that, once he has made a decision, those headaches which plague him before meetings will quickly disappear

Josée who went back to work after an absence of several years quickly realized that the work she was doing didn't at all match her early hopes. She had discovered new things, set new goals and expectations; she certainly didn't find in her present work the opportunity to grow that she was looking for

The Career Planning team could give Josée appropriate help and advice. In her case, aptitude and skill tests would be in order to give her a good idea of her professional potential. A counsellor would analyse the test results and interpret them for her. To complete the analysis, a personality profile would also be drawn up showing her various characteristics. We could then suggest specific steps she could take in seeking job opportunities or possibilities - even how to find appropriate study courses. In short, we would try to help her as much as possible while, at the same time, taking into account the organizations's objectives. This complete picture of herself and her options would help Josée make decisions. And she's certainly a person who won't take too long to make up her mind on a new career direction!

Through its services, the Career Planning team can offer Michael and Josée much more than merely counselling interviews. We can assist in the job placement process; we can call on specialists for their advice in particular cases; and we support the employee in the steps he or she is taking towards career reorientation. This is why career counselling is always "made to measure", tailored to the needs of the person who is asking for help

## Whatever happened to...?

Six months have gone by. Michael has decided to take a year off to rest and think; to get away from it all on a trip to Europe with his family. At the end of the year, he'll have made his decision. Among his options are

- working on a contract basis (he could thus control his time and activities)
- opening a small office of communications consultants (he enjoys the collaboration of team work)
- teaching at the National School of Public Administration (he likes sharing his experience)
- working for CIDA in international development (he likes new experiences where he can be useful)
- leaving it all behind (the fantasy of sailing off to the south seas like Gauguin whose desire to paint eclipsed all other values)

In any case, by taking the time he needs, Michael will reach a wise and mature decision.

Josée has decided to invest in a long-range plan of some three or four years. Not being content with half-measures, she has decided to stake a lot on her potential rather than on her experience. She has begun to integrate her various roles of wife, mother, homemaker, student and employee. She's started on a program to obtain a certificate in industrial relations. Through her studies, Josée wants above all to acquire new skills which will allow her to face new challenges and give her more work mobility. In six months to a year, she'll be ready to reach for a position higher up the ladder.

## Summing up: the road taken

And you? What point are you at? Some roads taken are smooth; others are rougher. Life is a series of changes and adjustments. It is our ability to make choices, to integrate new values and finally to grow that makes us happy in the career we choose to follow.



*Jean Pierre Hick, Guidance Counsellor*

# Opinions

**Summer Calendar** 1984 **Calendrier estival**

## June / juin

| | | |
|---|---|---|
| June 7 | CGA: Ottawa Chapter Annual Meeting | Gatineau Room<br>RA Centre, Ottawa |
| le 7 juin | Congrès annuel des CGA<br>chapitre d'Ottawa | Centre RA<br>salle Gatineau, Ottawa |
| June 10-12 | ICAO: Annual Conference | Trent University<br>Peterborough, Ontario |
| du 10 au 12 juin | Réunion annuelle de l'Institut des comptables agrées de l'Ontario | Université Trent<br>Peterborough (Ontario) |
| June 21 | International Task Force<br>Federal Government Reporting Study | Meach Lake Conference Centre |
| le 21 juin | Groupe mixte de travail international<br>Etude sur les rapports financiers<br>des gouvernements fédéraux (RFGF) | Centre de conférence<br>Lac Meach |
| June 23 | OAG Family Baseball Day | Brewer Park, Ottawa |
| le 23 juin | Journée en famille au BVG -<br>Tournoi de balle molle | Parc Brewer, Ottawa |

Canada Day
July 1st
La Fête du Canada

## July / juillet

La Fête du Canada
1er juillet
Canada Day
July 1st

| | | |
|---|---|---|
| July 9-11 | Conference of Legislative Auditors | Charlottetown, P.E.I. |
| du 9 au 11 juillet | Conférence des vérificateurs législatifs | Charlottetown (I.P.E.) |
| July 11-14 | CGA National Conference | Victoria, B.C. |
| du 11 au 14 juillet | Conférence nationale des CGA | Victoria (C.B.) |
| July 18 | OAG Golf Tournament<br>R.R. 2, Edwards, Ontario | Poplar Grove Golf Club |
| le 18 juillet | Journée de golf du BVG | Club de golf Poplar Grove<br>R.R. 2 Edwards (Ontario) |

# Opinions

**Professional Development Reminder**
**Cours de perfectionnement: juin, juillet et août**
**June - July - August Course Offerings**

| | |
|---|---|
| EDP Basics | June 4-8 |
| Writing Skills | June 5-6 |
| Comprehensive Auditing - Fundamentals | June 13-15 |
| Time & Work Management | June 20 |
| Techniques de Présentation | août 13-15 |
| Presentation Skills | August 20-22 |
| Orientation for Students | August 20-24 |
| Gestion du Temps et du Travail | août 29 |
| Fraud Awareness in the Public Sector | August 30 |

Coming up in late August –
the Professional Staff Conference
Watch for details...

Soyez avisés qu'il y aura, à la fin d'août,
une conférence des employés professionnels...
de plus amples renseignements seront
communiqués plus tard.

c'est son retour au travail après une longue absence qui lui a fait voir clair dans la situation et l'a forcée à se réorienter.

La notion de réorientation de carrière n'implique pas nécessairement une mauvaise orientation au départ: Michel découvre à 42 ans de nouvelles valeurs (le loisir, l'espace pour soi) ou des valeurs qu'il avait négligées (ses enfants) et se sent mal dans sa peau parce qu'il est coincé entre les exigences de son travail, le rythme de vie qu'il s'est imposé et le désir d'intégrer de nouvelles valeurs et expériences. Il s'agit pour lui de croître, de prendre les décisions qui lui permettront de s'épanouir!

Son premier choix de carrière était certainement bon. Mais on évolue, d'autres valeurs viennent en ligne de compte et il doit à présent les intégrer à sa vie. Il réoriente sa carrière, en pensant aux valeurs et non seulement à la profession dans laquelle il réussit très bien.

Josée sent le besoin de réorienter sa carrière en fonction du travail qui ne la satisfait plus. Il s'agit d'un besoin de changement en profondeur qui secoue la personne bien plus qu'une "passade" temporaire, et le désir dans tous les cas de se prendre en main et de diriger sa vie.

## Le Service de la planification de la carrière

Toc, Toc... Michel et Josée frappent à notre porte pour se faire conseiller ou recevoir un peu d'aide dans leur cheminement, dans leur processus de réorientation. Que ferions-nous dans chacune des situations?

**Michel** étant davantage confronté par des problèmes de valeur et non par des problèmes vocationnels, c'est plutôt vers une méthode de counselling de carrière proprement dite, que nous nous orienterons. Michel n'a pas besoin de tests d'intérêts ou de goûts professionnels: d'ailleurs il aime le domaine professionnel qu'il a choisi. Nous l'aiderons donc à définir ses valeurs et à prendre sa décision en lui permettant d'agir ouvertement (sans crainte de perdre son emploi) et d'exprimer ses craintes et ses ambitions

Nous lui indiquerons la marche à suivre qui respectera le plus ses valeurs et déterminera l'ordre de ses priorités. On suggérera à Michel de subir un test qui lui fera voir les différentes étapes de son cheminement de carrière jusqu'alors. On lui recommandera quelques lectures appropriées. On étudiera avec lui les moyens et les techniques qui seront les plus utiles. Enfin nous appuierons Michel tout au long de sa démarche. Je parie qu'après sa décision les migraines qui l'affligent avant chaque réunion, disparaîtront.

**Josée** qui retourne au travail après un arrêt de quelques années se rend compte rapidement que le travail qu'elle effectuait ne correspond plus du tout à ses aspirations. Elle a découvert d'autres choses, connu d'autres aspirations, certaines attentes et ne trouve pas dans son travail l'occasion de grandir qu'elle recherche.

Au Service de la planification de carrière, Josée recevra l'aide et les conseils appropriés: on l'aidera à connaître ses goûts professionnels après lui avoir fait subir un test spécialisé à cette fin. Le conseiller d'orientation analysera les données et les lui interprétera. Elle apprendra à connaître son tempérament et on lui dressera un profil de sa personnalité. Nous pourrons alors lui recommander certaines démarches précises qu'elle pourrait faire auprès de ministères ou organismes ou même certaines maisons d'enseignement. Nous l'aiderons autant que nous le pourrons tout en protégeant les intérêts de l'organisation.

Ces renseignements en main, Josée fera sûrement très vite le choix de sa nouvelle carrière!

Au service de la planification de la carrière, nous offrirons à Michel et Josée beaucoup plus que des simples entrevues de counselling; nous facilitons le placement d'employé(e)s lorsque cela est possible; nous avons recours à l'occasion à d'autres collègues



spécialistes et nous soutenons l'employé(e) dans son cheminement et ses démarches. C'est pourquoi le service est toujours un service "sur mesure" qui s'appuie sur les besoins de la personne qui sollicite l'aide

## Que sont nos amis devenus?

Six mois ont passé.

**Michel** s'est offert une année de repos et de réflexion ainsi qu'un voyage en Europe avec sa famille, année au terme de laquelle il aura pris sa décision. Il pourrait par exemple:

- travailler à mi-temps
- décider de travailler à contrat (il peut négocier son temps et ses activités)
- ouvrir un petit cabinet de consultation en communications (il aime le travail d'équipe et la collaboration)
- enseigner à l'ENAP (il aimerait partager son expérience)
- travailler dans le domaine de la coopération pour l'ACDI (il aime vivre de nouvelles expériences et se rendre utile)
- décider de tout lâcher ("le mythe du petit voilier"; comme Gaugin, les valeurs prennent le dessus...)

De toute façon, en prennant le temps qu'il lui faut, Michel mûrira sa décision.

**Josée** a décidé d'investir dans son avenir à long terme (3 ou 4 ans): elle ne se contentera plus de demi-mesures, elle a décidé de miser beaucoup plus sur son potentiel que sur son expérience Elle a commence à intégrer ses nombreux rôles d'épouse, de mère, de ménagère, d'étudiante et d'employée. Elle a pris les mesures nécessaires en vue d'obtenir un certificat en relations industrielles qui lui permettra d'affronter de nouveaux défis, de se donner plus de mobilité dans le travail et de pouvoir à court terme (6 mois - 1 an), accéder à des postes supérieurs.

## En conclusion

Et vous-mêmes? Où en êtes-vous rendus? Il y a des cheminements qui sont harmonieux, d'autres qui sont difficiles. Je crois que la vie est une suite d'adaptations et de changements et c'est la capacité de faire des choix, d'intégrer de nouvelles valeurs et finalement d'évoluer, qui nous rend heureux ou heureuses dans la carrière que nous poursuivons.



*Jean-Pierre Hick, conseiller en orientation*

# Orienter ma carrière: pourquoi? comment?

*L'histoire de Paul, contenue dans le premier article de cette série,illustrait la notion de "carrière" et démontrait le besoin de tenir compte de divers facteurs et de recourir à des évaluations périodiques afin de bien planifier son avenir. Ainsi Jean-Pierre Hick, conseiller en orientation, se propose dans cet article de suivre, par le truchement de deux histoires personnelles, des cas de réorientation de carrière. On y trouvera également le genre d'aide et de services qu'offre la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière et auxquels ces personnes en cheminement pourraient avoir recours.*

## Demain, j'appareille!

Encore ce mal de tête lancinant qui me revient, juste avant d'entrer en réunion! Cela fait quatre ans maintenant que moi, Michel, je planifie, j'organise et je dirige des réunions d'équipe dans le cadre de mon travail à la Direction des communications

Le problème, mon problème, c'est que tout cela - je le sens depuis deux ans environ - ne colle plus du tout avec mes attentes. Réunions, discussions, échéanciers, travail urgent à tous points de vue, très peu de défis personnels où je pourrais accomplir quelque chose comme diriger un projet, de sa conception jusqu'à sa mise en oeuvre et à l'évaluation de ses résultats: cela ne m'amuse plus, plus maintenant en tout cas!

J'ai 42 ans et commande un salaire raisonnable, c'est vrai. Un statut quasiment enviable. Et pourtant, ça ne va pas. Ça ne va plus: je ne m'y retrouve plus. Je ressens un fort sentiment de malaise. Des fois, j'aurais envie de tout planter là et de partir à l'aventure sur un petit voilier

J'ai tâté de tout...suis allé un peu partout: de la ligne de production de l'usine, je suis passé à l'administration de projets, à l'élaboration de politiques puis, enfin, à la coordination de programmes et, ce, dans plusieurs ministères. À travers tout cela, j'ai fait l'ENAP (école nationale d'administration publique) pour l'expérience et aussi pour faire "cadre supérieur bien, sous tous rapports" Sans compter toutes les sessions de perfectionnement ici et là, le programme CAP, FLAP, et j'en passe.

Et puis voilà, l'impasse. La grande remise en question L'incertitude qui me tenaille: j'aimerais donc savoir où je m'en vais! J'aimerais donc faire quelque chose que j'aime plutôt que d'être projeté à ce train d'enfer, sans but précis

Je ne suis plus dans le coup, comme on dit. Y ai-je d'ailleurs jamais vraiment été? Après tout, avec mon bac en Sciences et mon diplôme d'ingénieur en électronique, je m'attendais tout de même à réaliser des projets, à accomplir des choses. C'est vrai que mes onze premières années dans l'industrie ont été mes plus belles années: chef du service de production puis responsable des nouveaux projets en chantier, enfin directeur de l'évaluation de la qualité...j'en ai fait des choses! J'ai vu naître des projets et je les ai menés à terme ou presque. Et puis, quand l'usine a parlé d'un déménagement dans l'ouest, j'ai fait le saut au gouvernement: un bel avenir, qu'on me disait! "La carrière, mon vieux, un bon salaire et la sécurité en plus!"...

À présent, je coordonne bien plus que je n'exécute; coordination avec l'équipe nationale et les équipes régionales. Déplacements réguliers, mandats flous et fluctuants, echeanciers souvent différés, coordination délicate tant à l'extérieur qu'à l'interieur, conferences, réunions de toutes sortes, voilà mon pain quotidien. Quant à mon avenir, parlons-en. Il est plus qu'incertain On m'avait d'ailleurs prévenu "Le poste qu'on vous confie chapeautera un groupe de travail temporaire, quelques années tout au plus". Et c'est là où j'en suis, à l'échéance

Et mes trois enfants que je n'ai guère eu le loisir de connaître et de voir grandir au cours de ces dernières années! Je ne me rappelle même plus à quand remontent mes dernières vacances, tant j'ai accumulé de jours dans ma banque de congés!

Et ma santé? Je me crois tout de même en assez bonne forme malgré le surmenage que m'impose mes fonctions et le peu – pour ne pas dire l'absence totale – d'activités physiques; et en plus la pression qu'exerce sur moi un travail délicat où les attentes d'en haut sont fortes et pressantes. Que j'aimerais donc pouvoir



changer mon sort et obtenir la tranquilité, avoir la certitude que ce que je fais correspond à mes attentes.

Bon, faut que j'y aille. Permettez que je réajuste ma cravate à pois. J'emporte mon dossier, j'avale deux aspirines et j'y vais. Eux, m'attendent. Eux continuent. Moi? Je ne sais pas. Je ne sais vraiment plus

## Vers de nouveaux horizons

Voilà presque un an déjà que je suis secrétaire. Je suis retournée au travail après une absence d'environ 8 ans, période que j'ai volontairement consacrée à mes deux enfants. Après ma treizième année du cours secondaire de l'Ontario, j'ai suivi des cours à l'école commerciale où j'étais la meilleure en dactylo. J'ai été engagée tout de suite au gouvernement fédéral, comme commis. J'avais bien besoin d'argent: j'ai pris ce qu'on m'offrait. La conseillère en orientation que j'avais consultée lors de mon cours secondaire à Welland avait suggéré que je me dirige vers l'administration des affaires ou les relations publiques; à savoir, vendeuse ou représentante, agent de personnel, agent de voyage... Comme je suis loin de tout celà!

Au cours de mes premières années au gouvernement fédéral, j'ai fait le travail de réceptionniste puis de dactylo et de commis. Un de mes nombreux patrons avait décélé chez moi certaines qualités qui, disait-il, me permettraient d'accéder à des postes d'administration ou de direction; une facilité de communiquer, de l'entregent, du tact et une certaine perspicacité, des atouts qui, d'après lui, me mèneraient loin. Mais il fallait commencer par le début. "On ne devient pas général avant d'être caporal", disent les hommes. J'ai donc résolu d'être patiente, tout en surveillant les avis de concours. J'en étais là lorsque j'ai décidé de quitter mon emploi afin de m'occuper de mes jeunes enfants à temps plein

Maintenant, je suis de retour au travail après 8 années d'absence. J'ai tout de même appris beaucoup de choses pendant ce temps, cependant je ne peux pas dire que mon avenir se dessine clairement. Aucune promotion en vue, aucune expérience nouvelle à vivre, aucune responsabilité d'importance à assumer Il semble n'y avoir pour moi aucun débouché à l'horizon

J'ai nettement l'impression que je peux faire beaucoup mieux et beaucoup plus que ce que je fais aujourd'hui Je sens que la tâche ne correspond pas du tout à l'idée que je m'en étais faite. Il est impossible de me dépasser dans ce travail, il n'y a aucun défi à relever! Et puis, je ne suis pas sûre de pouvoir endurer pendant des années ce rôle de subalterne. Au fond, je voudrais être le patron!

Quand j'avais vingt ans, je m'occupais de toutes sortes de choses: j'organisais des activités de plein air pour les jeunes, je participais à des campagnes de promotion pour la sécurité des citoyens. Que reste-t-il de tout celà?...

À 32 ans je me demande sérieusement si ce n'est pas le bon temps pour moi de repenser à mes choix et de repartir dans une nouvelle direction pour en arriver là où je pourrais mettre en valeur mes goûts et mes capacités. J'ai le goût d'accomplir quelque chose, de faire des découvertes, de vivre de nouvelles expériences. Les enfants sont plus grands, plus autonomes aussi et j'aurai plus de temps à me consacrer. C'est le temps, je le sens; c'est le bon temps pour moi!

## La problématique de ces deux cas

Quel lien commun y a-t-il entre ces deux situations?

Ces deux personnes se trouvent, comme on dit, "en cheminement" Toutes deux sentent qu'elles ont atteint un carrefour dans leur vie professionnelle C'est le temps de repenser à l'avenir, c'est le moment de remettre en question son choix de carrière

Pour chacun l'événement qui a "déclenché" cette prise de conscience est différent: dans le cas de Michel c'était sans doute les maux de tête incessants qui l'assaillaient juste avant les réunions qui l'amenèrent à s'interroger sur sa vie et son avenir. Quant à Josée,

## Roulement du personnel

**Félicitations** à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Gary Charter, Louise Soucy, Chantal Desmarais, Huguette Séguin, Frances Smith, Marion Smith, Claude Lalonde, Jean Pierre Morin, Suzanne Pellerin, Louise St. Laurent, John Turnbull, Adel Bishai, Francis Savage, Diamond Lalani, Caroline Smallman, Stuart Barr, Glen Simpson, Daniel Rubenstein et Nancy Chen.

Nous souhaitons la bienvenue à Trevor Shaw, James Ralston et John Dunning qui ont joint les rangs des employés permanents du Bureau après avoir travaillé comme consultants. □

**Vérificateurs éventuels:** David et Elizabeth Harris devenaient le jeudi 26 avril, les heureux parents d'une troisième fille Sheila Jennifer tandis que Serge et Lise Gaudet devenaient le 12 mars les heureux parents d'un beau garçon Martin, un petit frère pour Benoît. □

**Au revoir** à Ed Murphy, Ian Buzza, Donald McGarva, Carole Villeneuve-Watson, Carla Westhaver, Sylvain Dompierre, Nicole Paisley, Faith Stiles, Robert Bonner, Jacques Gendron et Robert Swinden. □

**Retour:** Nous sommes très heureux d'accueillir Johanne Jolette alors qu'elle revient parmi nous. Johanne travaillait au Bureau de Montréal (Direction générale des opérations du vérification), mais fera partie dorénavant de l'équipe des Services de gestion à Ottawa. □



*Robert Chen et Tim en discussion sérieuse*

## Programme d'enseignement coopératif

Le programme d'enseignement coopératif de l'université Wilfrid Laurier offre aux étudiants l'occasion d'assister à des cours académiques et de vivre des expériences pratiques.

Les deux premières années sont consacrées aux cours académiques même, ensuite l'étudiant alterne entre des périodes d'étude et des stages de formation pratique.

Tim Sparrow - un étudiant de ce programme - a terminé son stage de formation pratique, de janvier à avril, avec le Bureau.

Tim relevait de Bonnie Miller et était affecté à l'équipe de vérification du ministère de la Santé nationale et Bien-être social. Il a participé également aux vérifications du Centre de recherche pour le développement international et de la Société pour l'expansion des exportations et a collaboré, avec Bob Chen, à certains projets spéciaux.

Tim est de retour à l'université, nous lui souhaitons beaucoup de succès. Nous souhaitons la bienvenue à Carol Dunham, Sheri Hallman, David Fanstone et Janet Watson, étudiants du programme d'enseignement coopératif de Wilfrid Laurier qui sont parmi nous pour l'été en stage de formation pratique. □

## Atelier des bibliothécaires

Quelque 65 bibliothécaires de diverses bibliothèques gouvernementales et communautaires se réunissaient le 12 avril dernier à la Bibliothèque nationale. Le thème portait sur les techniques utilisées dans les études sur les services offerts à l'utilisateur et à ses besoins.

L'atelier d'une journée était parrainé par l'Association canadienne des services spéciaux de bibliothèque et d'information (une division de l'Association canadienne des bibliothèques) et coordonné par Shayla Mindell, bibliothécaire des services d'information du BVG. Les participants ont surtout travaillé à évaluer l'utilisation des services offerts, à établir l'ordre des priorités et à améliorer les services de leurs propres bibliothèques.

Les experts-conseils Carl Garry et Loraine Spencer Garry, spécialistes des services d'information et de bibliothèque, étaient les conférenciers invités. Ils ont donné la définition d'une étude portant sur les besoins des utilisateurs, la façon de l'élaborer et de l'animer, de l'interpréter et de l'utiliser. D'autres conférenciers ont repris ce thème en présentant un questionnaire possible et en donnant des techniques d'observation et des techniques d'entrevue. Lors de la table ronde qui a clôturé l'atelier, quatre bibliothécaires ont décrit leurs expériences dans ce domaine.

Notre Bureau était très bien représenté par la coordonnatrice Shayla Mindell, la bibliothécaire en chef Charmaine Ward et Jane Lindsay (Direction du perfectionnement et de la planification de carrière) qui a présenté un exposé informatif et amusant sur les techniques d'entrevue. □

## Comptes nationaux

C'est le 30 mars 1984 que le Bureau tenait, pour la première fois, un séminaire sur les Comptes nationaux. Ce cours a été coordonné par John Hitchinson et regroupait les équipes de vérification qui sont affectées auprès des ministères et font partie de " l'enveloppe économique", l'équipe de vérification des agences centrales et plusieurs personnes intéressées au sujet. Environ 25 personnes assistèrent à cet intéressant séminaire y compris M. J. Ross Skinner, associé du cabinet Clarkson Gordon de Toronto.

Le séminaire donnait aux équipes de vérification une vue d'ensemble de la structure des Comptes nationaux, des indicateurs économiques utilisés dans les analyses économiques et dans l'établissement de prévisions. On traita également de la relation entre les Comptes nationaux et les Comptes publics.

La matinée fut consacrée à l'historique des Comptes nationaux et aux notions des Comptes des produits nationaux bruts, les Comptes des dépenses brutes, leur utilisation et leurs restrictions. Les sessions de l'après-midi touchèrent la Dette publique et une étude comparative des Comptes publics et des Comptes nationaux.

Journée chargée mais fort intéressante!! D'autres cours suivront sûrement si ceux qui n'ont pu assister au cours obtiennent gain de cause! □

## Félicitations à

Basia Gadomski (Opérations de vérification, Ottawa) qui devenait, le 28 avril 28 dernier, l'épouse d'Andrew Ruta.

Steve Tanner du bureau régional de Toronto qui a obtenu la note de 95 à l'examen de gestion (MPP) de l'association des comptables en management (RIA). Voici un candidat que l'on doit surveiller .. il promet! □

## Condoléances

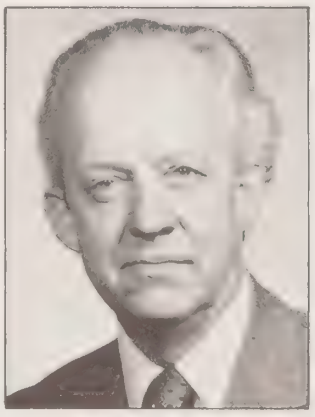
Nos sympathies à Anne Larose pour la perte de sa mère, André Parsons' pour la perte de son père et Louise Beauparlant pour la perte de sa mère.

Nos pensées pieuses vont à Carole Leblanc et sa famille à l'occasion du décès prématuré de son mari Marcel. □

## Promotions - Cadres
**Jean-Guy Laliberté**

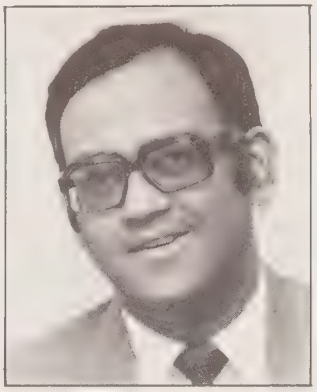
Le 1er avril 1984 Jean-Guy Laliberté devenait vérificateur général adjoint au BVG.

Diplômé de l'Université de Montréal, Jean-Guy a poursuivi, jusqu'à son entrée au Bureau, une brillante carrière dans le secteur privé. Il a travaillé de nombreuses années à Bell Canada, de 1968 à 1977 il était associé du cabinet Touche Ross et Cie; pour les trois prochaines années il siégeait à titre de commissaire à la Commission d'enquête sur le coût de la 21e Olympiade. Il entrait au Bureau du vérificateur général en 1981 et assumait le poste de directeur principal responsable du bureau régional de Montréal. Le 25 janvier 1984, l'Ordre des comptables agréés du Québec lui décernait le titre honorifique de F.C.A. "en reconnaissance de son dévouement à la profession". En effet Jean-Guy a toujours participé activement aux oeuvres communautaires et professionnelles.



Il demeure responsable du bureau de Montréal et remplira auprès de l'Administration centrale des tâches qui feront appel plus directement à sa vaste expérience. □

* * *



**Henry de Souza**

Henry est membre de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario et détient le titre honorifique de "Fellow" de l'Institut des comptables agréés de l'Angleterre et du pays de Galles. C'est en 1981 qu'il vint pour la première fois au BVG en vertu du programme de permutation des cadres et selon une entente avec le cabinet Price Waterhouse. En janvier 1983, il était nommé directeur principal à la Direction générale des opérations de vérification. Il a été promu récemment à PX 2.

Henry est toujours responsable de la vérification de la Société pour l'expansion des exportations et participera encore à la vérification de la Société canadienne des postes. C'est à lui qu'incombe la responsabilité d'élaborer un Guide de vérification sur les sociétés de la Couronne □

## Relations Grande Bretagne-Canada

Lors de sa visite à Ottawa le 16 avril dernier, l'Honorable Peter Rees c.r., premier secrétaire du Trésor, membre du Cabinet et du Conseil privé de la Grande Bretagne, visitait notre Bureau. Monsieur Rees est venu au Canada afin de rencontrer les ministres canadiens et de s'entretenir avec eux des différentes méthodes de contrôler les dépenses et donc les déficits gouvernementaux.

Son horaire chargé comprenait des entretiens avec Ken Dye, vérificateur général, Harry Rogers, contrôleur général, Marc Lalonde, ministre des Finances et le député Michael Wilson. Il fut également l'invité d'honneur à un déjeuner offert par le ministre d'État (Finances) et à un dîner offert par le Haut Commissaire de son pays.

Cette dernière année, les consultations entre les ministres du Canada et de la Grande Bretagne se sont accrues dans l'espoir d'établir des relations plus étroites entre les deux pays.

Le secrétaire particulier de M. Rees, M. John Gieve l'accompagnait au Canada; le Haut Commissaire Lord Moran et son conseiller économique M. John Brasnett l'ont également accompagné au cours de sa visite à Ottawa.

Mr. Rees partait d'Ottawa pour se rendre à Washington où il proposait tenir des entretiens semblables □



normes, de la méthodologie et de la recherche (il était membre de l'équipe qui a mis au point le Manuel de vérification intégrée) et à la Direction des sociétés de la Couronne.

Trois des collègues d'Ian, soit Keith Stephens, Jim Burrows et Frank Da Costa, ont profiter de l'occasion pour relater certaines anecdotes amusantes de sa carrière et lui souhaiter une bonne santé et des jours heureux.

Mary Chenier a présenté à Ian le certificat de retraite officiel du gouvernement, signé par le Premier ministre, pour ses longs et loyaux états de service. Bill Radburn, lui a remis au nom du groupe, un panier à pique-nique très bien garni et un certificat cadeau.

Ian est heureux d'être à sa retraite et il se tient occupé et fait même du théâtre au Ottawa Little Theatre. Bravo Ian! Puisse-tu continuer à jouir ainsi de la vie! □

* * *

## Faith Stiles

Le 29 mars dernier, un groupe de collègues et d'ami(e)s de Faith Stiles se réunissaient afin de lui dire aurevoir et lui souhaiter santé et bonheur alors qu'elle s'apprêtait à quitter la Fonction publique après y avoir consacré 21 ans de sa vie. Puisque le lendemain était le jour de son anniversaire de naissance ce déjeuner, qui avait lieu au local du Ottawa Board of Trade sur la rue Sparks, soulignait les deux événements.

De blanc et de bleu vêtue, Faith était l'hôtesse par excellence et recevait les invités avec sa bonne grâce habituelle. Pendant que les gens dégustaient le vin d'honneur, elle circulait parmi eux, leur parlait et évoquait de vieux souvenirs. Les six années que Faith travailla au BVG, elle les passa auprès de la Direction des normes, méthodologie et recherche. C'est donc avec grand plaisir que Bill Radburn a présidé à la présentation officielle. Ainsi il a pu remercier publiquement Faith de son dévouement inlassable, son acharnement au travail, sa bonne humeur, sa tenacité et sa grande loyauté.

"C'est ainsi, dit-il, que nous avons pu accomplir tout ce travail; nous avons réussi, il me semble, à effectuer en six ans, un travail qui en aurait pris vingt!" Il lui remit, au nom de tous, un magnifique bol et chandeliers en cristal. Et avec le sourire que nous lui connaissons tous, Faith exprima son admiration et ses remerciements.

Pour elle, la retraite sera aussi active que ses jours au Bureau. En effet, elle et son mari projettent un voyage en Floride. Toujours aussi conscientieuse, Faith regarde sa montre et nous dit gentillement aurevoir car, dit-elle - **elle** a tout le temps ... mais nous **nous** devons retourner au travail! ..
Cependant, avant nous quitter elle dit: "Oh, vous me manquerez tous, mais pas assez pour que je veuille retourner au travail!"

Faith, ta présence nous manquera beaucoup également - nous garderons toujours de toi un souvenir heureux! Tu mérites cette retraite, puisse-t-elle t'apporter tout ce que tu désires! □



## Ed Murphy

Le jeudi 3 mai ses amis et collègues – anciens et actuels – se réunissaient au Beaver Barracks afin de dire aurevoir à Ed Murphy qui prenait sa retraite après 32 ans de service auprès de la Fonction publique dont 23 au Bureau (BVG). L'animateur de la soirée, Elwyn Dickson, prononça les propos d'ouverture et présenta les conférenciers Ed Rowe, Roger Durand, Roy Gunn, Martin Wickham, Natalie Savoia (qui a récité un poème de David Hackett) et de nombreux autres copains de naguère qui ont voulu assister à la soirée.

Au cours de la soirée on remettait à Ed un certificat de long service arborant la signature du Premier ministre, une plaque représentant l'écusson de son contingent de l'armée, une radio à ondes courtes et un bâton de golf no. 7. On lui présenta également une balle de golf accompagnée d'un tertre et d'un marteau. En plus de tout ceci Ed recevait un pain de seigle – son pain favori – dont la mie était quelque peu enrichie ($100 à l'intérieur). On a présenté à son épouse Shirley un magnifique bouquet de fleurs en soie qui s'accordaient parfaitement avec le décor de sa salle à manger. Et s'appuyant sur le dicton qui veut que "derrière tout homme se cache une bonne femme" Shirley fit sa part en remerciant chaleureusement tout le monde d'être venu et de leur avoir offert de si généreux cadeaux.

C'était sans contredit la soirée d'Ed .. Maintenant qu'il avait un auditoire de choix et qu'on lui cédait la parole...il s'en donna à coeur joie et régala ses amis et collègues d'histoires remontant à 32 ans. Il parla de la guerre, du début de sa carrière...il demanda qu'on lui pardonne tantôt sa mièvrerie tantôt sa gaillardise... Il raconta également les années qu'il a passées à la Section des services de gestion surtout les petits "mots doux" qu'Elwyn écrivait à ses gens... Il répétait sans cesse "Quelle heure est-il? avons-nous le temps??" Et chacun de lui répondre en choeur "Mais oui vas-y, vas-y vieux!"



Ed nous manquera, nous ne verrons plus sa fière silhouette dans les corridors, nous n'entendrons plus son pas cadencé, ni son rire désarmant!!

Ed et Shirley ont hâte d'être seuls, ensemble... Ils partiront sous peu dans leur petite "folie" – une Pontiac 1984 – vers la Gaspésie... Bon voyage et longue vie!! □

* * *

## Ian Buzza

Les amis et collègues d'Ian se sont réunis au Club MacDonald le 19 avril pour lui souhaiter une heureuse retraite.

Bill Radburn, maître de cérémonie pour la circonstance, a résumé la carrière intéressante et variée d'Ian au BVG: 22 ans de service. Ce dernier a travaillé pour trois vérificateurs généraux: Max Henderson, Jim Macdonell et Ken Dye. Il a contribué à plusieurs vérifications des ministères et de nombreuses sociétés de la Couronne. Il a été muté à la Direction général des services professionnels et lors de sa retraite travaillait à la Direction des

## Sportif à l'honneur

C'est lors de leur 31e banquet annuel que les Sportsmen d'Ottawa honoraient Peter King, de la Direction générale des services professionnels du BVG pour son travail acharné à la cause

Tel que le révèle le Citizen du 4 avril dernier, Peter, un rameur du Ottawa Rowing club, vient d'être choisi le sportif de l'année. Cet honneur décerné une fois par année à une personne méritante, vient souligner le dévouement inlassable de cette personne aux activités sportives régionales.

Voilà, en effet, plus de 14 ans que Peter se dévoue sans relâche aux activités de ce club local. Il a été tour à tour président de l'association, rédacteur bénévole de la revue nationale "catch" sur le sport et vice-président de l'Ontario



*Peter King reçoit un trophée*

Rowing Association. Il occupe également une place de choix dans le cercle des "élus" des Forces armées canadiennes.

Ceci est le dernier des maillons dans la longue chaîne des hommages rendus à Peter King depuis 15 ans pour son grand dévouement envers la jeunesse et le sport dans la région. Rappelons-nous qu'en 1981 la Fédération canadienne des sports lui décernait le prix du meilleur rédacteur bénévole du sport amateur au pays.

Félicitations Peter, tu mérites bien les honneurs que l'on t'a décernés... Nous sommes très fiers de toi! □

## Esprit sportif

Lors de son récent voyage d'affaires en Afrique, John Koros ne s'est pas contenté d'effectuer une vérification des projets de l'ACDI, il est devenu l'ami des jeunes sportifs africains. Conscient de la pénurie de ballons de soccer, John a convaincu ses collègues de lui aider à transporter 24 ballons dans leurs bagages. Une fois en Afrique de l'est il a chargé les représentants de l'ACDI et du CRDI de les remettre aux écoles des villes et villages avoisinants. On pourra dire que John a fait des heureux parmi les jeunes africains..ils auront des heures de plaisir avec ces ballons!

À l'exemple de son père, Paul Koros a décidé d'organiser une équipe d'entraide au sein de l'école secondaire de Kanata. Il semble en effet que la famille Koros ait réellement décidé d'appuyer certains projets sportifs en Afrique. Bravo! Beau travail! □

La Fête du Canada
1er juillet July 1st
Canada Day

*suite de la page 12*
▷

Ce sujet très complexe et technique sur le pétrole, à partir de son exploration jusqu'à sa commercialisation, a été simplement et agréablement présenté par un spécialiste. Tous les participants estiment qu'ils sont désormais beaucoup mieux informés au sujet de l'industrie du pétrole. Leurs nouvelles connaissances leur permettront d'améliorer les vérifications du programme énergétique d'EMR et de mieux comprendre les activités du ministère. □

*Gary et l'Ourson*




L'Hôpital des enfants de l'est de l'Ontario a entrepris auprès des fonctionnaires une campagne de levée de fonds spéciale afin d'obtenir les fonds nécessaires qui lui permettront d'effectuer les rénovations qui s'imposent à ses installations actuelles.

Le coordonateur de la campagne, Gary Lambert, nous déclare que la campagne a connu un franc succès et que les employés du BVG ont une fois de plus fait preuve d'une grande générosité en contribuant plus de 7 900 dollars. La participation de 75 p. 100 des employés du Bureau nous a permis de dépasser notre but d'un autre 75 p. 100.

Nous désirons remercier tous ceux et celles qui ont travaillé à la campagne, particulièrement Gilles Laviolette, le trésorier, ainsi que Suzanne Sabourin et Carole Leblanc qui l'ont si admirablement soutenu. On a présenté à l'équipe du Bureau un ourson "Oagy" pour souligner le résultat exceptionnel cette campagne de levée de fonds.

A tous un sincère merci!

## Nouvelles de Halifax

Le bureau de Halifax est heureux de féliciter Claude Lalonde de sa récente nomination au poste de directeur. Claude était à Ottawa récemment afin d'assister à un séminaire offert par la société canadienne d'évaluation.

Le 16 avril dernier, Bill Radburn VGA responsable de la Direction des normes, méthodologie et recherche se rendait à Halifax afin de renseigner le personnel de ce bureau sur les objectifs de sa Direction. Il anima également une discussion sur plusieurs questions d'intérêt commun et sur les besoins respectifs des deux bureaux d'Ottawa et de Halifax. Les employés du bureau de Halifax espèrent que Bill a aimé son séjour parmi eux et le remercient de ses intéressantes causeries...

Récemment, Allison Keating représentait le BVG lors d'une journée des carrières qui se déroulait dans une école secondaire de la région de Halifax. Elle avait été invitée, avec d'autres membres du monde des affaires de la ville, à participer à une présentation sur les différentes carrières et professions qui s'offraient aux finissants. Bien sûr l'exposé d'Allison portait sur la comptabilité, la vérification et le travail accompli au BVG. C'était une journée d'information très importante pour les étudiants, une qui les aidait à choisir une carrière. Pour Allison cette journée lui a permis d'évaluer ses aptitudes à parler devant un groupe.

Félicitations à Donella Ford et Jeff Forbes qui ont échangé des voeux d'amour et ont promis de se marier bientôt!!

Lors de la vérification périodique de l'Énergie atomique du Canada Limitée nos vérificateurs participèrent à une séance sur les mesures sécuritaires qui s'est tenue à l'usine d'eau forte de Fort Hawkesbury. Cette séance auquelle assistaient Ken Johnson, Kathy Burgess, et Elinor Johnston comportait les mesures d'urgence et de sécurité préconisées par la direction de l'usine et démontrait la bonne façon d'utiliser les masques d'oxygène. Une expérience de vérification des plus valables. □



## "Quid custodiet ipsos custodes"

On veut toujours savoir "qui surveille le surveillant" ou qui vérifie le vérificateur n'est-ce pas? Et bien cette fois c'est le bureau du Commissaire aux langues officielles!! Nous vous donnons donc le bilan linguistique du BVG tel qu'il paraissait dans le rapport annuel du commissaire Max Yalden.

## Vérificateur général

En 1983, le Bureau du vérificateur général du Canada a confirmé certains des gains signalés dans notre dernier rapport. Il a renforcé son aptitude à servir le public et les ministères clients dans leur langue d'élection; a relevé le nombre de postes de cadre supérieur exigeant des titulaires bilingues et a mis sur pied un vaste programme de formation linguistique. Malheureusement, le bilan n'est pas aussi positif pour le redressement du problème constant de la faible participation des Francophones parmi les cadres.

On compte 498 employés au siège social d'Ottawa, plus 104 autres répartis dans les sept bureaux régionaux. Le Bureau respecte consciencieusement le choix linguistique des ministères et des organismes clients dans ses vérifications. Pour ce faire, il a désigné bilingues 57 pour cent de ses postes. La majorité de leurs titulaires travaillent à l'administration centrale, où les postes bilingues sont passés à 311, contre 244 l'année dernière. La plupart des changements visaient la catégorie Gestion, dont 76 pour cent des postes (96) nécessitent désormais la connaissance des deux langues, contre 53 pour cent en 1982. Si une imposante proportion (87 pour cent) des titulaires satisfont aux exigences linguistiques dans l'ensemble du Bureau, le pourcentage tombe à 70 pour cent dans la catégorie Gestion.

Comme ces dernières années, le Bureau a accordé la priorité au relèvement du niveau de bilinguisme pratique par le truchement de la formation linguistique. Près de 100 employés de l'administration centrale ont participé à un programme spécialisé de formation linguistique. En outre, les cours de perfectionnement professionnel sont offerts en français et en anglais. Le personnel est encouragé à s'exprimer dans l'une ou l'autre langue aux réunions et peut travailler en français dans les deux modules de l'administration centrale organisés à cet effet. Il peut aussi bénéficier de services internes dans sa langue préférée. Le système d'appréciation du rendement, qui jusqu'ici ne tenait pas compte des préférences linguistiques des employés, est actuellement à l'étude.

En général, les taux de participation des deux groupes linguistiques sont restés identiques (70 pour cent d'Anglophones, 30 pour cent de Francophones). Les efforts destinés à accroître la participation francophone au moyen du recrutement ont donné de bons résultats: 35 pour cent des 109 nouveaux employés embauchés en 1983 étaient francophones. La pierre d'achoppement demeure la sous-représentation de ce groupe dans la catégorie Gestion (13 pour cent). Bien qu'il ait réussi dans une certaine mesure à rééquilibrer le rapport de forces grâce au programme Échanges Canada, le Bureau devrait intensifier ses efforts pour nommer plus de Francophones aux postes des échelons supérieurs.

En 1983, nous avons reçu une seule plainte contre le Bureau du vérificateur général. Elle portait sur un accueil téléphonique en français seulement au bureau de Montréal et a été rapidement réglée. □

*Opinions*

Nous rappelons à ceux qui veulent que leur article paraisse dans le prochain numéro d'Opinion (août/septembre) qu'ils doivent nous remettre leur texte aussitôt que possible avant le 15 juin. Une bonne règle à suivre serait que, alors que lisez ces lignes vous nous faites parvenir vos textes sans délai!



Le troisième jour du séminaire débuta par un exposé d'Ed Khalil, directeur principal responsable de l'équipe des Approvisionnements et Services, qui parlait sur le système central de vérification. David Rattray directeur principal nous donna ensuite une vue générale des contrôles financiers du gouvernement et s'assura de notre participation en nous demandant de nommer certains des contrôles exercés par le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif sur les déboursés.

Il incomba à Ted Bonder, directeur de la vérification de MEIR, de traiter de la vérification d'attestation et des autorisations et de nous renseigner sur le fameux scandale "$ 200 Riviera Motel". Et, en le comparant à des cas déjà longtemps passés, il en vint à la conclusion que les vérificateurs de ce temps-là, tout comme ceux d'aujourd'hui, s'inquiétaient de l'efficacité des systèmes.

Trois personnes – Bill Radburn, VGA, Lyle Osland, VGA et Alan Gilmore, directeur principal – se partageaient la vedette et parlaient tour à tour des questions importantes qui préoccupent en ce moment le Bureau: – l'évolution de la vérification intégrée, l'importance du travail de l'équipe de méthodologie qui produit les Guides et les Bulletins du Bureau; Bill traita même d'une philosophie de vérification, ainsi que de la question de mandat et des sociétés de la Couronne.

C'est Jacques Goyer, directeur principal de la direction du Perfectionnement et de la Planification de carrière, qui avec son enthousiasme et sens de l'humour habituel, clôtura cet intéressant séminaire. Il nous entretenait des projets réalisés dans le domaine de la planification de carrière au BVG.

*Et Shayla reprend:*

Travaillant au BVG depuis maintenant quelques mois je me présentais au séminaire avec une certaine appréhension...que pourrais-je apprendre? Je me suis tout de suite ravisée, il y avait beaucoup à apprendre!! Ce que j'en ai appris des choses sur le Bureau, les autres services, les travaux multiples et j'ai compris combien notre travail était influencé par les activités des autres ministères.

"Il faut absolument bien connaître le client ou l'entité vérifiée" nous répète sur tous les tons les conférenciers. J'ai donc pu constater l'importance des services de la bibliothèque: les dossiers d'actualité, les coupures de journaux, les données informatisées enfin l'aide variée et continue que l'on fournit à tous les niveaux.

J'ai trouvé que cette prise de conscience du fonctionnement du Bureau et de sa structure organisationnelle me donna définitivement plus d'entrain au travail. Je crois qu'il en est ainsi pour tous les participants. Je suis retournée à mon travail avec un enthousiasme renouvelé, enrichie de ces trois jours d'information précieuse! Mes collègues ont hâte maintenant de participer à un tel séminaire!! □

*suite de la page 18*
▷

3 000 milles jusqu'à la mer, en passant bruyamment par un étroit ravin de 20 pieds d'où jaillissent les fameuses chutes Murchison.

Les noms de ces nombreuses rivières, lacs et chutes (Victoria, Albert, Edward, George, Oren, Murchison) rappellent l'époque victorienne des grandes explorations et découvertes géographiques. Mais d'autres, comme le désert Karamaja au nord, le parc de grands fauves Kabalega (anciennement le parc Queen Elizabeth) ou le massif de Ruwenzori (montagnes de la Lune), portent des noms qui respirent la magie de l'Afrique.

Comptant 12,5 millions d'habitants, environ la moitié de la population canadienne, l'Ouganda est composé de 24 tribus dont chacune parle une langue ou un dialecte différent. L'anglais est la langue officielle mais le swahili est très répandu. Le pays possède un système politique qui comprend plusieurs partis.

Comme le Kenya et la Tanzanie, l'Ouganda est devenu une république indépendante au début des années 60. □

## Orientation: Séminaire itinérant

*[Nous vous offrons les impressions d'Ossie Lewis boursier de la FCVI et Shayla Mindell bibliothécaire, services d'information sur le séminaire d'orientation auquel ils assisterent à la fin de mars.]*

Environ 30 personnes, y compris certains employés du BVG et 9 boursiers de la FCVI assistaient au séminaire d'Orientation qu'organisait, à la fin de mars, la Direction du perfectionnement du Bureau. Tous les participants s'accordent à dire que cette session de trois jours a été intéressante et fructueuse. Ils y ont entendu des conférenciers intéressants tant du BVG que d'autres ministères gouvernementaux.

Ed Rowe, SVG des opérations, prononça les paroles d'ouverture avec son sens de l'humour habituel. Puis vint le tour de Peter Wilson, SVG, qui nous a décrit le Cabinet du vérificateur général comme une porte ouverte sur le monde extérieur et qui nous donna un aperçu de l'organisation du Bureau et du rôle que joue ce dernier dans le rouage gouvernemental. Ensuite ce fut Bill Woodley, directeur principal et agent de liaison avec le Parlement, qui traita du mandat de vérification élargi dont jouit le Bureau depuis 1975.

Jane Booth, directeur de l'équipe de vérification de l'Expansion industrielle régionale, nous raconta la dernière vérification intégrée de Statistique Canada, ce qui donna aux participants une très bonne idée de la stratégie et de la méthodologie utilisées habituellement pour une vérification intégrée.

Nous avons été "transporté" ensuite à l'aéroport international d'Ottawa où nous avons pu constater les problèmes auxquels la gestion de l'aéroport doit faire face notamment les problèmes liés à l'expansion de l'aérogare et à la rénovation des édifices. Pour clôturer la journée, Richard Paton, directeur principal responsable des vérifications spéciales, nous entretenait de la gestion dans la conjoncture actuelle et des entraves qui assaillent les gestionnaires.

La deuxième journée comportait une visite des bureaux du Conseil privé au cours de laquelle les participants ont entendu Jim Mitchell leur expliquer le rouage gouvernemental, le pouvoir législatif, le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire. Ensuite ils écoutèrent David Good, directeur, Supervision et planification des décisions pour le ministère d'État au développement social, leur parler des principes qui sous-tendent le système de gestion du secteur des dépenses, son évolution et sa relation au cycle budgétaire.

Une fois de plus nous "sortons" – cette fois nous filons vers Hull et le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien. C'est là que Donald Goodwin nous faisait connaitre les innombrables problèmes que doit envisager la gestion d'un ministère gouvernemental comme le leur et nous entretient de son rôle actuel aux "affaires indiennes" le décrivant comme un rôle vraiment captivant. Il parla ensuite des relations entre les organismes centraux et les vérificateurs, et encouragea ces derniers à utiliser une méthode "équilibrée et progressive", qui leur permet d'inscrire dans leurs recommandations de vérification des faits "réels". ▷



*À l'aerogare international d'Ottawa*



tour très agréable de l'Indonésie. Ce "pays de soleil" est composé de plus de 13 000 îles qui forment un brillant anneau de pierres précieuses, situé entre les océans Indien et Pacifique, à mi-chemin entre l'Asie et l'Australie. Parmi les plus grandes des îles nous retrouvons Sumatra, Java et Kalimantan; le joyau peut-être le plus connu est l'île de Bali.

Din a résumé 350 ans d'histoire, de colonisation et de commerce néerlandais qui ont pris fin durant la Seconde Guerre mondiale avec l'occupation des îles par les Japonais. La capitulation japonaise et la fin de la guerre ont permis à l'Indonésie de déclarer son indépendance en 1945.

La population indonésienne (147 millions d'habitants) est la cinquième au monde en importance; plus de 80 millions d'entre eux vivent sur l'île de Java. On y trouve plusieurs langues et dialectes, cultures et coutumes, religions et croyances qui co-habitent sans heurt et qui confirment la devise nationale "Unité dans la diversité". Cette diversité est symbolisée par le luxueux plumage de l'aigle royal, Garuda, le symbole national.

Le film intitulé "The Changing Face of Indonesia" nous a fait voir les nombreux visages traditionnels et modernes du pays et du peuple. Nous avons été fascinés par la beauté de la danse "qui reflète l'âme indonésienne". Chaque île possède ses traditions et ses caractéristiques. Bali est reconnue pour sa danse du Kecak ou du Singe, une démonstration endiablée et bruyante où les danseurs imitent une bande de singes sauvages, tandis que Java préfère le style classique et serein du Serimpi.

## Tanzanie

Le voyageur de Toronto doit couvrir 8 000 milles avant de poser les pieds à Dar es Salaam, havre de paix de la Tanzanie et capitale actuelle. C'est ainsi que **Des Mchomvu** commençait sa présentation sur la Tanzanie. Il nous fait passé ensuite à la future capitale, Dodoma, qui s'élève à l'intérieur. Le mot Tanzanie est un amalgame de Tanganyika, nom de l'ancien protectorat britannique, et Zanzibar, l'île aux épices de l'océan Indien. Les deux ont été politiquement réunis en république en 1964, trois ans après leur indépendance.

La population est d'environ 21 millions dont 90 p. 100 sont de petits agriculteurs qui vivent de la terre et récoltent surtout du café et du coton. Ils parlent quelque 120 dialectes ou langues des tribus, le kiswahili, langue nationale officielle, servant de "langue franque". Politiquement, la Tanzanie est un État socialiste à un seul parti. Un des principaux objectifs du gouvernement est de rehausser le niveau économique et éducationnel du peuple. Par exemple, depuis l'indépendance en 1961, le taux d'alphabétisation chez les adultes est passé de 10 à 66 p. 100.

Depuis les plaines côtières jusqu'aux montagnes à cratères, le paysage de la Tanzanie est impressionnant et varié, marqué par la grande Rift Valley qui s'étend sur des milliers de milles depuis l'Éthiopie jusqu'au coeur même de l'Afrique. Au nord, le long de l'équateur, s'élève le majestueux Mont Kilimanjaro, volcan éteint, dont le sommet est couvert de neige.

Le film *The Year of the Wildebeeste*, dont le narrateur est le comédien bien connu James Mason, nous raconte la migration annuelle de plusieurs milliers de bêtes sauvages, à travers les 1 000 milles que sont les plaines Serenjeti, à la recherche de nouveaux pâturages.

## Ouganda

L'exposé de **Gurubachan Singh** sur l'Ouganda, "la perle de l'Afrique", était le dernier d'une série de dix présentés par nos boursiers de la FCVI.

Situé au coeur de l'Afrique orientale, l'Ouganda est borné au nord par le Soudan, à l'est par le Kenya, au sud par la Tanzanie et le Ruanda et à l'ouest par le Zaïre. Pays de l'intérieur, l'Ouganda possède néanmoins de nombreuses étendues d'eau. Le lac Victoria – véritable océan intérieur – est le second plus grand lac au monde, après le lac Supérieur. Le Nil y trouve sa source et voyage plus de ▷

*suite à la page 20*





Les cinq derniers "conférenciers" du mardi, à l'instar de leurs collègues, nous ont présenté, tout au long des mois de mars et avril, d'excellentes causeries sur leur pays. Nous avons ainsi parcouru par la pensée la Jamaïque, le Nigeria, l'Indonésie, la Tanzanie et l'Ouganda. Ce fut agréable de voir les intéressants films et diapositives, d'entendre les sons mélodieux de leur musique et de connaître leur artisanat. Hélas comme toute bonne chose, nos déjeuners du mardi midi sont terminés. Il ne nous reste que nos rêves de voyages!... Merci à tous nos éloquents ambassadeurs!!

## Jamaïque

En 1962, l'île antillaise de la Jamaïque obtenait son indépendance, mettant fin à une histoire longue et colorée. Dans son exposé sur son pays natal, **Alton Nugent** a su résumer plus de cinq siècles d'une histoire éclatante riche en récits d'aventures de la mer des Antilles, des pirates et de l'infâme Port Royal.

Depuis son peuple d'origine arawak jusqu'aux immigrants les plus récents venus de pays divers, en passant par les colonisateurs espagnols et britanniques, la Jamaïque est devenue une société multiraciale qui témoigne de sa devise "Out of Many: One People" (plusieurs origines, un seul peuple). Le nom des lieux reflète cette histoire. Ses comtés portent des noms britanniques – Cornwall, Middlesex et Surrey mais ses cours d'eaux ont des noms espagnols – la rivière Rio Grande et le célèbre lieu de villégiature Montego Bay. Le nom Jamaïque lui-même est probablement dérivé de Xamoca ou Hamacu de la langue arawak, qui signifie île des sources.

Une chaîne de montagnes de 5 000 à 7 000 pieds d'altitude traverse l'île. Elle forme une ligne de partage des eaux d'où coulent les rivières et les ruisseaux vers la mer, jusqu'aux fameuses plages de sable blanc qui sont parmi les plus belles au monde. Comme d'autres îles des Caraïbes, la Jamaïque est une île de fleurs, de fruits et d'épices tropicales, produits qui sont exportés. Sa végétation tropicale se retrouve dans des jardins botaniques internationalement connus où poussent d'antiques palmiers ou chinchona.

Un film captivant nous a fait voir la beauté et la vie de l'île.

Ian Fleming, créateur bien connu du personnage de James Bond, agent secret 007, a habité et écrit des textes en Jamaïque.

## Nigeria

**Adebayo "Tony" Thomas** a commencé son exposé en rappelant brièvement les récents événements politiques survenus dans son pays. Il a expliqué à son auditoire que les "étrangers ne peuvent juger, seuls les Nigériens peuvent comprendre; le régime actuel découle des circonstances" Il nous a ensuite fait voir l'émouvante histoire du Nigeria à travers les siècles précoloniaux. Il a parlé de l'incidence économique et sociale de l'ère britannique, et de l'émergence subséquente, à Lagos et dans les environs, d'une nouvelle force d'intellectuels et de professionnels nigériens, qui sont devenus les artisans de la libération et de l'indépendance de la nation.

Il a parlé d'un pays de quatre-vingt millions, de nombreuses origines (Hansa; Fulani; Ibo; Yoruba, Edo, Efik; Ijaw; Tiv; Kanurk) et de différentes religions – l'islamisme, le christianisme et les religions africaines traditionnelles – unies pour former une société aux multiples visages. Tony a parlé fièrement de l'héritage artistique du Nigeria et des artistes d'aujourd'hui, les écrivains, sculpteurs et peintres de renommée internationale; des universités de son pays et de sa contribution aux domaines du sport et de la musique populaire.

Le Nigeria, selon Tony, entretient depuis le 18e siècle des liens avec le Canada.

Son auditoire a ensuite regardé un film qui démontrait l'incidence de la nouvelle industrie pétrolière que l'économie du Nigeria – "Le pétrole a rendu possible l'impossible".

## Indonésie

Arborant un large sourire qui est caractéristique de son pays, **Djaenudin** nous faisait faire un ▷



besoins connexes en ressources et les variables ayant une incidence sur ces besoins; le coût estimatif des projets d'équipement ventilés par catégorie; les subventions, les contributions et les prêts, ainsi que les frais et les recettes. Il ne s'agit là que des principaux points présentés.

Dans l'avenir immédiat, les renseignements sur le rendement que fournira la Partie III décriront les résultats obtenus et fourniront les données de base requises pour rendre compte de la réalisation des objectifs précis contenus dans ces plans.

Les comités parlementaires et les députés utilisent de plus en plus les Parties III. En outre, les gestionnaires des ministères se rendent compte que ces documents constituent des outils de gestion importants.

Les gestionnaires supérieurs des ministères doivent, lorsqu'ils rédigent les Parties III, s'efforcer de trouver les moyens de mieux gérer les ressources qu'on leur a confiées et de mieux rendre compte de leur gestion. La création de ce genre de documents (les Parties III) et leur utilisation par le Parlement entraînent des meilleures méthodes de gestion.

## Avantages et défis

Les Parties III constituent donc un élément important du contrôle que le Parlement exerce sur les activités gouvernementales, les vérifications le sont également. La responsabilité financière est l'obligation de rendre compte des responsabilités assumées, tandis que la vérification est un processus qui s'ajoute au contrôle des responsabilités et qui vise à fournir l'assurance que les renseignements sont bien communiqués et fidèlement présentés.

Une des principales préoccupations de notre Bureau est de vérifier la manière dont le gouvernement rend compte au Parlement de sa gestion des ressources et des deniers publics. Notre objectif est d'aider le Parlement à vérifier si les deniers publics qu'il a confiés au gouvernement ont été utilisés aux fins prévues, s'ils ont été bien comptabilisés et protégés et s'ils ont été administrés avec économie et efficience. Ainsi, l'un des éléments importants de notre système de vérification intégrée est l'évaluation des renseignements financiers et des renseignements non financiers pertinents que contiennent les rapports présentés au Parlement.

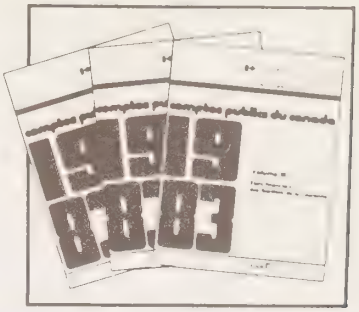
Les Parties III attestent donc de la qualité des systèmes et des méthodes de gestion. Ces documents comptent parmi les rapports les plus utiles présentés au Parlement. Ils représentent donc pour le Bureau à la fois un avantage et un défi.

Ce document (la Partie III), nous permet de concentrer davantage notre vérification intégrée sur les renseignements financiers et non financiers qu'il présente de même que sur ce qui est prévu et ce qui a été réalisé. Puisque les Parties III devraient porter sur un programme complet, ils deviennent une source fort précieuse de renseignements sur le cadre de fonctionnement, les objectifs, les plans, les résultats et la gestion des entités que nous vérifions. Effectuer des vérifications qui s'appuient de plus en plus sur les Parties III devrait nous permettre de bien agencer nos divers travaux de vérification annuelle et ceux de vérification cyclique.

Notre défi est donc de participer à l'amélioration continue de la Partie III et, à cette fin, d'utiliser efficacement nos ressources de vérification. Au cours des années 80, sous la direction du vérificateur général, M. Kenneth M. Dye, nous avons commencé à relever ce défi en utilisant et en faisant l'examen des Parties III dans le cadre de nos vérifications intégrées.

Nous avons accompli beaucoup depuis dix ans. Les Parties III deviendront, pour le Parlement, des outils de plus en plus utiles et importants. Notre Bureau peut faire sa part en signalant les lacunes importantes dans les renseignements contenus dans ces rapports et les faiblesses des systèmes qui fournissent ces données. Ainsi, nous pourrons servir à la fois le Parlement et lui aider à assurer une meilleure gestion des ressources gouvernementales. □

Fred H. Hostetter



Couronne. Nous ne pouvons donner ici qu'un bref aperçu des objectifs atteints dans la restructuration du Budget des dépenses.

Cette démarche a démontré qu'ensemble le Parlement, le Bureau de la vérification, le gouvernement et la haute direction de la Fonction publique pouvaient renforcer les mécanismes de contrôle des responsabilités, mécanismes essentiels à notre système parlementaire. Le vérificateur général a recommandé que l'on améliore l'information fournie au Parlement; le Comité des comptes publics a étudié et appuyé ces suggestions. Les membres du Comité donnèrent également leurs propres suggestions et soulignèrent l'importance de la situation. Le gouvernement a examiné ces suggestions et les recommandations de la Commission Lambert, puis a pris les mesures requises pour leur donner suite. Le Bureau du contrôleur général et les cadres supérieurs des ministères et des organismes ont su concrétiser ces idées.

Le Parlement, par conséquent, possède maintenant, de meilleurs renseignements – tant la présentation que le contenu – qui leur permet d'examiner les projets de dépenses du gouvernement et de contrôler l'utilisation des deniers publics. Cette information sera encore améliorée dès que les ministères auront renforcer leurs systèmes d'appoint et qu'ils commenceront à fournir, dans leur troisième Partie III et dans les autres qu'ils présenteront par la suite, des comparaisons entre le rendement réel et le rendement prévu.

Le Parlement y trouve certes des avantages. Il en est de même pour le gouvernement et les gestionnaires de la Fonction publique: les deux groupes disposent désormais d'une meilleure information qu'ils pourront utiliser pour gérer les ressources qui leur sont confiées et pour en rendre compte. Notre Bureau y trouvera également profit. Ces documents nous fournissent une source de renseignements qui nous permettra de mieux nous acquitter de nos responsabilités.

Examinons un peu le contenu des trois parties du Budget des dépenses afin de nous rendre compte des modifications apportées

**La Partie I**, le Plan de dépenses du gouvernement, constitue le document sur lequel s'appuie le Parlement afin de tenir le gouvernement responsable des dépenses gouvernementales et de la ventilation de ces dernières par secteurs de dépenses. La Partie I décrit l'orientation de l'ensemble des déboursés, souligne les changements importants ainsi que les principales caractéristiques et tendances des déboursés par secteurs de dépenses. Elle fournit également des renseignements sur l'évolution des dépenses quant aux crédits prévus par une loi, les affectations annuelles de crédit et les facteurs qui expliquent les taux de croissance des diverses catégories de dépenses.

**La Partie II**, c'est-à-dire le Budget principal des dépenses, doit servir à justifier les demandes de crédits annuels faites au Parlement. En plus de donner le libellé et le montant des crédits demandés, elle contient également des renseignements traditionnels sur le sommaire de l'ensemble des crédits, les dépenses et les années-personnes prévues par programme, les objectifs de programme, et une description des divers biens et services requis. Les crédits présentés dans la Partie II, lorsqu'ils sont votés par le Parlement fournissent au gouvernement le cadre légal qui lui permet de rendre compte de ses dépenses.

**La Partie III**, le Plan de dépenses de chaque ministère, est sans contredit l'élément le plus important de la nouvelle présentation. Elle fournit, pour chaque programme, une foule de renseignements financiers et non financiers sur ce qui est prévu et sur ce qui a été réalisé. Par exemple, en ce qui a trait à la Partie III actuelle du Programme du transport maritime, elle fournit des renseignements sur les points suivants: les buts précis visés au cours de l'exercice; les raisons justifiant l'accroissement nette des dépenses prévues; la structure du programme et la répartition des ressources entre les diverses activités; les facteurs dont on a tenu compte au moment de la planification; les projets prévus; les objectifs de chaque activité, les ▷



Le gouvernement a décidé d'agir. Le président du Conseil du Trésor a tout d'abord annoncé la mise sur pied de la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (la Commission Lambert) et, par la suite, la création du poste de contrôleur général.

L'année suivante, en 1977, le vérificateur général a donc pu, dans son Rapport annuel, citer les mesures concrètes prises par le gouvernement, mais il déplorait le fait qu'aucune disposition n'avait encore été prise afin de modifier la présentation du Budget des dépenses. Le vérificateur général, espérant accélérer ce processus, annonçait la mise sur pied d'un projet visant à démontrer comment les renseignements dont disposaient les ministères pouvaient améliorer le Budget des dépenses.

Le Rapport de 1978 du vérificateur général décrivait les résultats de ce projet. Il démontrait comment les renseignements disponibles en ce moment pouvaient améliorer sensiblement le Budget des dépenses. Le Comité des comptes publics, convaincu par cette démonstration, appuya les modifications suggérées.

Au début de 1979, la restructuration du Budget connaissait un nouvel essor. Le Conseil du Trésor mettait sur pied une équipe de travail chargée d'étudier le Budget et la Commission Lambert, dans son rapport, traitait des améliorations possibles à apporter au Budget des dépenses.

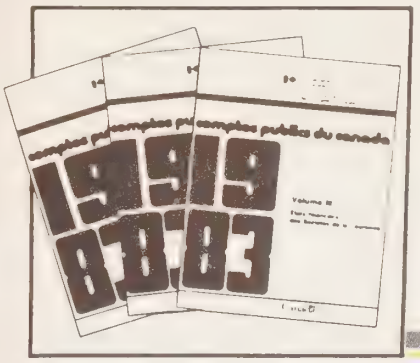
Et l'idée fit son chemin et fut appuyée par la publication, le 23 mars 1979, du troisième rapport du Comité des comptes publics à la Chambre des communes. Celui-ci demandait que l'on prenne immédiatement les mesures nécessaires afin de modifier la présentation du Budget des dépenses et qu'à cet effet l'on soit assuré de la participation du Bureau du contrôleur général et du Bureau du vérificateur général. Le Comité a également proposé d'intégrer à la version révisée du Budget certaines modalités portant sur la communication de l'information. Un peu plus tard au cours de cette même année, le vérificateur général, dans son Rapport de 1979, suggérait d'autres critères visant la communication de l'information.

C'est à ce moment que le contrôleur général assumait la responsabilité de la restructuration du Budget des dépenses et qu'il a vraiment mis le processus en marche. Le personnel du Bureau du contrôleur général et celui du Bureau de la vérification ont élaboré un projet de présentation en trois parties du Budget des dépenses et mis au point un modèle de la Partie III donnant le Plan de dépenses de chaque ministère. Le tout a été présenté au Parlement, en 1980, en même temps que la première Partie I du Budget. Le personnel de l'équipe mixte, après avoir consulté les députés sur les projets proposés, a fait rapport au Comité des comptes publics, lequel a appuyé l'orientation prise. Le Bureau du contrôleur général et la haute direction des ministères et des organismes ont alors entrepris la tâche difficile d'établir le Budget des dépenses en utilisant la nouvelle présentation.

Depuis, les progrès ont été constants et intéressants. En 1982, dix Parties III étaient déposées en même temps que la Partie I et le Livre bleu. En 1983, 47 Parties III étaient présentées. En février dernier, 65 Parties III étaient déposées au Parlement accompagnées du Plan de dépenses du gouvernement (la Partie I) ainsi que, sans doute pour la dernière fois, la version non encore modifiée du Livre bleu. Au cours de l'année prochaine, au moment où seront déposées les prévisions budgétaires pour l'exercice 1985-1986, il est fort propable que tous les ministères **présenteront une Partie III et que** sera grandement modifiée la Partie II (Budget principal des dépenses). Il s'agira donc de la première présentation complète des trois parties du Budget.

## Objectifs atteints

Il faudrait écrire tout un livre pour vraiment raconter toutes les réformes entreprises depuis l'étude mémorable du vérificateur général en 1975. Il faudrait alors parlé non seulement du Budget des dépenses mais également d'autres points tels que le cadre de responsabilité que doivent posséder les sociétés de la ▷




# Restructuration du Budget des dépenses

## Introduction

Avec la présentation, au Parlement, du Budget principal des dépenses pour 1984-1985, le long processus de restructuration du Budget principal tirera à sa fin. Ces modifications visant à améliorer l'information fournie au Parlement et qui avaient tout d'abord été suggérées par le vérificateur général en 1975 se concrétisent.

En 1985, l'utilisation par tous les ministères de la présentation révisée du Budget des dépenses couronnera une dizaine d'années d'efforts de la part du Parlement et de ses collaborateurs. Les documents budgétaires seront répartis en trois volumes. La Partie I qui contient le Plan de dépenses du gouvernement, donne un aperçu pluriannuel de l'ensemble des dépenses du gouvernement ventilées par grands secteurs de dépenses. La Partie II, le Budget principal des dépenses, sert à justifier les crédits annuels que le gouvernement demande au Parlement. La Partie III, le Plan de dépenses de chaque ministère, donne, pour chaque programme, une description détaillée, des objectifs, des résultats prévus, des ressources requises et une comparaison du rendement réel avec le rendement prévu.

Le processus de restructuration du Budget des dépenses a donné jusqu'à présent des résultats intéressants et offre un modèle de présentation que le Canada est seul à posséder. Voilà le résultat des efforts concertés du Comité des comptes publics, du Bureau du contrôleur général, de chaque ministère et de notre Bureau.

Le Parlement dispose désormais de plus de renseignements qui sont de meilleure qualité, et qui lui permettront d'examiner attentivement les dépenses gouvernementales proposées et d'obliger le gouvernement à rendre compte de l'utilisation des deniers publics. Il faudra continuer à améliorer la qualité de cette information, ce qui est toujours possible, mais cela exigera un effort soutenu de tous les intervenants, notamment du Bureau de la vérification.

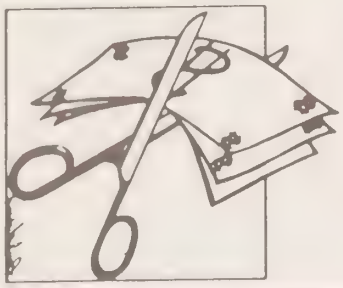
Il faut en ce moment s'appuyer sur le passé mais regarder aussi devant nous en abordant certaines questions. Pourquoi cette réforme était-elle nécessaire? Comment a-t-elle été réalisée et quels en ont été les résultats? Quels sont, entre autres, les avantages et les défis que présente la version modifiée du Budget des dépenses au Bureau de la vérification?

## Les étapes de la réforme

En 1975, dans une étude importante, le vérificateur général de l'époque, M. J.J. Macdonell, a cerné les principales lacunes qui existaient dans les systèmes de gestion et de contrôle financiers des ministères fédéraux. Il a souligné les modifications inutiles, qui avaient été apportées au Budget des dépenses au cours des dix années précédentes et il avait suggéré qu'il serait possible d'améliorer l'information présentée dans le Budget des dépenses afin de mieux renseigner le Parlement et la population canadienne sur l'utilisation des deniers publics. Le vérificateur général avait alors formulé certaines améliorations précises à apporter au Budget des dépenses et, en outre, avait recommandé que l'on entreprenne une étude complète de sa présentation et de son contenu. Il avait également suggéré qu'un seul organisme central soit responsable du contrôle des activités liées à l'établissement du Budget principal.

Le Parlement a réagi avec célérité et de façon concrète. Le Comité des comptes publics a appuyé les principales recommandations qu'avait formulées le vérificateur général dans son rapport de 1975 et a déclaré que le Conseil du Trésor entreprendrait une étude complète du Budget des dépenses et préciserait les responsabilités que son Secrétariat aurait à assumer.

Toutefois, dans son Rapport de 1976, le vérificateur général notait que le gouvernement n'avait pas encore pris les mesures nécessaires pour remédier la situation décrite dans son Rapport précédent. Par conséquent, il recommandait la création du poste de contrôleur général du Canada auquel serait confié, entre autres responsabilités, le soin de déterminer la présentation et le contenu du Budget des dépenses. ▷



*suite de la page 8*

- Dans quelle mesure, et de quelle façon, les rapports devraient-ils être interreliés?

- Dans quelle mesure la préparation des rapports devrait-elle être normalisée?

- Quel genre de renseignements sur la "gestion des programmes" devraient contenir les rapports externes tels que la partie III du Budget des dépenses?

La réponse à ces questions – et ce n'est qu'un début – a une incidence marquée sur la présentation et la portée des données que devraient contenir les états financiers sommaires.

## Conclusion

En conclusion, je reconnais donc qu'en formulant ces restrictions dans mon opinion sur les états financiers du gouvernement du Canada, je n'entâmais pas seulement *une* discussion, mais plusieurs. Mais, plus les questions sont complexes, plus je suis convaincu que leur solution est importante pour les communautés financières de ce pays – et d'autres pays.

Nous avons effectivement tout un défi à relever.

Même si les questions soulevées sont complexes, je crois que les solutions que nous trouverons nous permettront d'éclaircir la situation et de mieux comprendre la réalité économique. Dans un contexte plutôt différent, un ancien gouverneur général du Canada, parlant de la profession juridique, priait les auditeurs..."de faire preuve de bon sens, du sens de la réalité, un don rare et plus valable que le pouvoir d'interprétation". (traduction) Nous, comptables, pouvons être nous aussi à l'occasion, accusés, de nous attarder trop aux diverses interprétations.

Mais, en ce qui concerne les Comptes publics du gouvernement du Canada, je fais appel à votre discernement et à votre sens de la réalité; je cherche justement à atteindre dans mon travail une présentation claire de renseignements précis. Je crois que nous y arrivons! □

---

(Pal Ahuja, un membre de l'équipe de vérification de EMR, nous raconte le cours spécial auquel lui et ses collègues assistèrent à la fin du mois de mars)

## Les secrets de la pierre

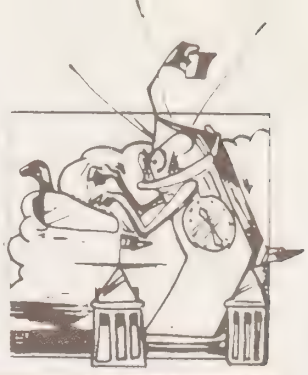
Saviez-vous que le pétrole est "enfermé" dans les pores microscopiques des roches et du sable qui se trouvent dans les espaces souterrains de notre planète et qu'il doit être "stimulé" avant de pouvoir être extrait du sol? Voilà un des sujets qui a été traité lors d'un cours de formation de deux jours intitulé "Introduction à l'industrie du pétrole", organisé par l'équipe de vérification d'Énergie, Mines et Ressources (EMR); les autres sujets étaient la location de terrains, l'exploration, la mise en valeur, le forage, la production, le transport et la commercialisation du pétrole.

Le cours a été présenté par M. D.L. Flock, directeur du département de génie minier et professeur de génie pétrolier à l'Université de l'Alberta. M. Flock travaille à la recherche, à l'exploration, la mise en valeur, le forage et à de nombreuses autres phases de l'industrie du pétrole au Canada et à l'étranger depuis plus de 25 ans.

Le cours visait à aider les membres de l'équipe de vérification d'EMR à comprendre les activités de cette industrie. Cela leur a permis de mieux connaître les coûts et les connaissances techniques nécessaires à la récupération du gaz et du pétrole. La discussion des méthodes de contrôle des mesures exercées sur les procédés de "pré-production et de post-production" de gaz et de pétrole a été particulièrement utile aux vérificateurs qui doivent mettre au point des méthodes de vérification...

Outre les membres de l'équipe de vérification d'EMR, deux membres de l'équipe des Affaires indiennes et du Nord canadien, deux membres du groupe d'efficacité du BVG et trois vérificateurs internes du ministère d'EMR ont assisté au cours.

*suite a la page 23*



aménagés à la fin des années 60 et au début des années 70; le budget d'investissement ne contenait pas suffisamment de fonds pour permettre l'aménagement de nouveaux parcs et le maintien et le réaménagement de parcs plus anciens. C'est exactement ce qui inquiétait le BVG lorsqu'il reprochait à Parc Canada de ne pas inclure les coûts cycliques dans ses prévisions de nouveaux projets ou nouveaux parcs. Un des membres du comité, Lee Clark a souligné que la marina prévue pour le parc national Riding Mountain n'avait pas été construite et se demandait si cela n'en était pas la cause. M. Davidson abonda dans ce sens.

Nous nous préoccupions également de savoir si les statistiques sur les visites aux parcs et les avantages économiques des parcs présentés au Parlement et aux organismes centraux pouvaient induire en erreur. Les membres du Comité en étudièrent plusieurs exemples. Le Ministère accepta de se renseigner sur les statistiques brutes fondamentales sur les visiteurs. Dans l'intervalle, il s'en servait comme indice des tendances des visites plutôt que comme données exactes sur les visiteurs. Ces chiffres ne servent pas à justifier la nécessité de fonds dans un parc plutôt que dans un autre, de préciser M. Davidson, bien que le président ait lu un extrait d'une lettre écrite par un fonctionnaire régional de Parcs Canada qui semblait contredire cette position. Le fait que les statistiques sur les visiteurs soient utilisées pour justifier les ressources nécessaires au fonctionnement des parcs en général n'a pas été mentionné.

Le Comité s'est également penché sur le recouvrement des coûts pour les agglomérations urbaines situées dans les parcs de Banff et de Jasper et sur le personnel de soutien de la Commission des monuments et des lieux historiques. Bien que les audiences sur ce chapitre n'aient pas été longues, le Comité estime avoir obtenu suffisamment de renseignements. Il devrait bientôt déposer son rapport.

## La Société canadienne des postes

Le 6 mars, le Comité a invité le président du conseil d'administration de la Société canadienne des postes René Marin et son directeur général Michael Warren à rendre compte des derniers progrès de la mise en oeuvre des recommandations du 19e rapport du Comité sur le niveau de service, les mesures de rendement, les relations de travail et l'autosuffisance financière de cette société. Le Comité semblait en général satisfait des renseignements sur le rendement de la Société et heureux que les états financiers avaient été publiés. M. Warren annoncait, au cours de l'audience, qu'il avait entamé des pourparlers avec le vérificateur général afin d'assurer d'ici un an un suivi à la vérification intégrée de 1980-1981 du ministère des Postes. Il a réitéré qu'il acceptait volontiers d'ici quelques années une vérification intégrée d'envergure de la Société

Une des questions discutées qui avait attiré l'attention de la presse était la proposition de la Société canadienne des postes d'initier de façon expérimentale la vente par catalogue conjointement avec la société de Distribution aux consommateurs Limitée. Les membres du Comité étaient inquiets de l'effet que cela aurait sur les propriétaires de magasins locaux.

## Canadair

Le 16 avril, le ministre responsable, Jack Austin, ainsi que Joel Bell et Gil Bennett assistaient à une réunion afin de répondre à des questions sur la réaction du gouvernement au rapport du CCP sur Canadair. Le Comité s'est surtout penché sur les difficultés qu'éprouve toujours la société à vendre les avions réactés Challenger. Le président du Comité, Doug Lewis, a demandé pourquoi, après avoir radier l'an dernier plus de $ 1 milliard d'éléments inhabituels, les états financiers de la société pour 1983 indiquaient une somme supplémentaire radiée de $ 95 millions. Gill Bennett a repondu que cela était le résultat d'un examen plus poussé, effectué au cours de l'année, de la valeur des stocks, notamment tout coût accessoire (comme la mise au point et la commercialisation d'un produit) qui pouvait avoir été imputé aux stocks durant les années antérieures. □

Bill Woodley



Trésor a souligné que le règlement avait été établi en consultation avec les sociétés intéressées. Le Ministère a ajouté qu'il avait tenté de convaincre le Conseil du Trésor d'augmenter la délégation des pouvoir de dépenser du MTP de $100 000 à $500 000; toutefois cela n'explique pas pourquoi six des 14 contrats cités ont dépassé même $500 000 (et deux d'entre eux ont excédé $ 1 million).

Les membres du Comité ne sont pas satisfaits des explications du Ministère. Son président, Doug Lewis, a fait remarquer que les appels d'offres permettent au contribuable de recevoir la meilleure valeur en contrepartie de l'argent dépensé; il a ensuite demandé comment le Comité pouvait le savoir, puisque le Ministère n'avait pas demandé d'appel d'offres. Gordon Gilchrist a comparé l'attitude du Ministère à celle d'une personne qui, n'étant pas d'accord avec la vitesse maximale indiquée sur le panneau de signalisation routière, décide de l'augmenter à sa guise. Doug Neil a dit que le Ministère aurait dû obéir au règlement jusqu'à ce qu'il soit modifié. Il s'agissait alors de déterminer comment le Conseil du Trésor pouvait faire respecter ses règlements lorsqu'on lui arrive, comme dans ce cas, avec un fait accompli notamment des contrats signés par le Ministère. Dans son rapport, le Comité a fait remarquer que le Conseil du Trésor avait rejeté entre 1979 et 1983 certains cas présentés par le Ministère parce que l'on n'avait pas respecté les conditions des appels d'offre. Il a donc conclu que le Conseil du Trésor n'aurait dû approuver aucune des 14 présentations, afin de forcer le Ministère à respecter son règlement; c'est ainsi que le Conseil devrait agir à l'avenir.

## Parcs Canada

Les 20 et 21 mars, le Comité a étudié le chapitre sur Parcs Canada, en particulier le fait que Parcs Canada a tracé le taux de croissance pour son réseau de parcs sans fournir suffisamment de renseignements sur le coût éventuel du programme.

Après avoir approfondi les questions, le Comité a pu déterminer les deux aspects de la question des coûts futurs des immobilisations: les coûts de l'aménagement de nouveaux parcs et lieux historiques ainsi que les coûts du réaménagement et de la reconstruction des installations des parcs et lieux existants. En ce qui concerne les nouveaux parcs et sites, le sous-ministre adjoint responsable du Programme des parcs, A.J. Davidson, a déclaré qu'à l'avenir ses présentations, tout comme celle du parc national Grasslands, contiendraient tous les coûts et leurs incidences financières futures. Il a ajouté qu'il espérait présenter au Conseil des ministres, plus tard cette année, une stratégie pour compléter le réseau des parcs nationaux. Celle-ci comprendrait un aperçu d'environ 20 parcs nouveaux et une estimation globale de leur coût, afin de pouvoir décider ce qui doit être fait au cours des deux ou trois prochaines décennies.

Pour ce qui est du réaménagement des installations existantes, Parcs Canada a présenté une ébauche d'un plan d'investissements au Conseil du Trésor en février 1984. Le président a demandé si Parcs Canada consentirait à nous remettre une copie du plan d'investissements afin que nous puissions voir s'il répond à nos questions; M. Davidson n'y a vu aucune objection.

En étudiant notre chapitre sur la vérification du Ministère et sa réponse, le président et certains membres du Comité ont éprouvé quelque difficulté à cerner et à distinguer les problèmes liés aux deux éléments des coûts des immobilisations – l'aménagement de nouveaux parcs et le réaménagement de parcs existants. Le directeur principal responsable de la vérification Don Young, disait que nous avions surtout examiné l'aménagement de nouveaux parcs parce qu'à ce moment-là, le Ministère effectuait une révision du budget de base A dans laquelle la recapitalisaton et l'entretien devenaient des questions importantes. Or, les problèmes de réaménagement n'avaient pas encore été résolus au moment de notre vérification et nous n'avions pas été informés de la préparation jusqu'alors d'une ébauche d'un plan d'investissements.

Le Comité a également appris que 10 nouveaux parcs avaient été ▷





Depuis le début de 1984, le Comité des comptes publics a tenu des audiences portant sur les observations de vérification sur le ministère des Travaux publics (MTP) et le chapitre sur Parcs Canada de notre Rapport annuel de 1983 ainsi que des audiences pour faire suite aux questions des Postes et de Canadair. En mai, il prévoit tenir des audiences sur l'évaluation de programme.

## Observations de vérification sur le ministère des Travaux publics

Le Comité a tenu cinq réunions soit les 21, 22 et 23 février pour étudier les paragraphes 17.54 à 17.73 de notre Rapport. Il a surtout été question de la location de l'édifice à bureaux Centennial Towers dans le centre-ville d'Ottawa et de la violation du Règlement sur les marchés de l'État mais il a été également question de Harbourfront à Toronto et d'autres espaces vacants à Ottawa.

### Édifice Centennial Towers

Dans ses commentaires d'introduction, le vérificateur général a affirmé que les notes de vérification sur le MTP indiquaient un gaspillage important des deniers publics et un mépris flagrant des règlements du Conseil du Trésor. La location de l'immeuble Centennial Towers à l'intention surtout du ministère des Pêches et Océans illustrait bien ces deux points. Nous soutenions que le Ministère n'avait pas suffisamment examiné d'autres possibilités, tel que l'utilisation d'autres édifices vacants du gouvernement ou le lancement d'appels d'offres pour d'autres espaces libres.

Le MTP riposta en arguant le besoin urgent de loger la nouvelle agence des services de sécurité que l'on prévoyait établir. Il a aussi affirmé que Centennial Towers était le seul édifice qui pouvait abriter convenablement soit l'agence de sécurité ou le ministère des Pêches et Océans. Cependant, les membres du Comité n'acceptèrent pas ces explications et soutenaient que l'espace disponible à la phase IV de la Place du Portage aurait été suffisante et que celle-ci restait inoccupée depuis sa construction en 1979. Certains membres du Comité demandèrent pourquoi on s'était tellement pressé à louer l'édifice Centennial Towers alors que le projet de loi visant à créer l'agence de sécurité était retenu par le Parlement. Ils ont également demandé si l'intégration de Pêches et Océans dans un seul immeuble était prioritaire et pourquoi ce ministère a été choici comme second locataire. Doug Anguish, un membre du Comité, voulait savoir pourquoi le MTP avait signé une entente de location en juillet 1983 alors qu'il savait que le locataire prévu n'emménagerait jamais. Le témoin du Conseil du Trésor a répondu que l'organisme avait laissé la décision au MTP qui avait l'autorisation de louer l'édifice pour l'un des deux clients, mais qu'il n'était aucunement obligé de le faire.

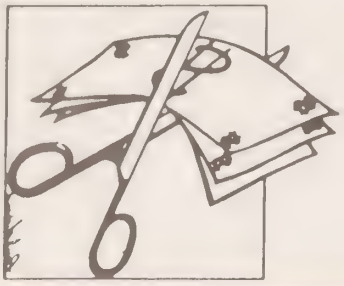
Le Comité des comptes publics a sévèrement critiqué le MTP dans son rapport. Il a noté que le Ministère avait négocié avec les propriétaires de Centennial Towers sans connaître suffisamment les besoins de l'agence de sécurité et qu'il avait très peu compris les débats parlementaires sur le projet de loi. Le rapport précisait que le Ministère avait exagéré l'urgence de la location de cet édifice pour obtenir l'approbation du Conseil du Trésor et, ainsi, n'avait pas respecté les principes de l'économie.

Au cours des audiences, les membres du Comité se sont rendus sur les lieux et ont visité l'édifice quasiment vide dont la location coûte au gouvernement environ $ 1 million par mois depuis le 1er décembre 1983.

### Non conformité au Règlement sur les marchés de l'État

Bien que le Ministère eût déclaré qu'il se conformait dorénavant au Règlement sur les marchés de l'État, il l'avait enfreint jusqu'à l'an dernier en ne demandant aucun appel d'offres pour les contrats de plus de $ 100 000 en travaux d'ingénierie et d'architecture

Selon le MTP, il a agi ainsi parce qu'il ne voulait pas contraindre les cabinets d'ingénieurs conseils à préparer des propositions coûteuses pour des travaux de petits contrats, par contre, le témoin du Conseil du ▷



Sachez que plusieurs catégories d'usagers ont été déjà identifiés: les législateurs, les citoyens en général et les groupes ayant des intérêts particuliers, les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement, les macroéconomistes et les banques centrales, les planificateurs et les analystes de la politique industrielle, ainsi que les prêteurs et leurs conseillers.

La phase II – que nous croyons unique en son genre et essentielle à la réussite du projet – veillera à ce que certains spécialistes de chaque groupe d'usagers, déterminent les besoins de son groupe particulier. Dans les études antécédentes, ce sont des comptables plutôt que des spécialistes qui avaient défini les besoins de chaque groupe d'usagers, entraînant ainsi des résultats plutôt théoriques et vagues. Notre projet visera d'abord les usagers financiers et *leur* analyse de *leurs* activités, ainsi que les données financières que ces activités nécessitent.

Puisqu'en ce moment, la situation dans nos deux pays, diffère quelque peu, la phase II comptera deux marches à suivre différentes mais complémentaires. Le gouvernement fédéral des États-Unis recommande l'utilisation de la méthode de comptabilité d'exercice. Ainsi, aux É.-U., les spécialistes étudieront les séries d'états financiers établis d'après une méthode de comptabilité d'exercice, afin de déterminer si les données répondent à leurs besoins. D'autres méthodes de présentations seront également étudiées. Au Canada, les "spécialistes" pourront définir leurs besoins en matière de données financières à partir de zéro.Ces deux étapes devraient permettre de définir clairement les renseignements à inclure dans les rapports financiers du gouvernement ainsi que l'importance que ces données auront pour les usagers.

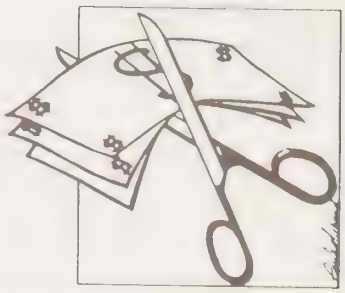
Nous espérons terminer la phase II d'ici l'an prochain.

Une fois que les usagers auront été identifiés et leurs besoins déterminés, la phase III permettra d'élaborer une série de critères communs pour la préparation des rapports financiers du gouvernement fédéral. Cela entraînera des rapports financiers qui serviront d'exemples et de recommandations précises visant à améliorer la présentation des rapports déjà existants.

Déjà notre projet nous a permis d'élargir nos horizons. Comme je vous l'ai déjà dit, je m'intéresse surtout aux états financiers sommaires de notre gouvernement fédéral – les états vérifiés officiellement. Mais, contrairement aux entreprises du secteur privé, les gouvernements préparent et publient des rapports officiels renfermant les données financières sommaires et détaillées – qui visent non seulement les années antérieures, mais également les années à venir

Ainsi, au Canada, il existe quatre rapports financiers importants qui renferment des renseignements sur le gouvernement fédéral. Il s'agit des Comptes publics (rapport financier annuel du gouvernement), du Budget des dépenses (demande par le gouvernement de pouvoirs de dépenser) du Budget (plan financier du gouvernement) et des Comptes nationaux (mesures de rendement de l'économie canadienne). Les Comptes publics et le Budget des dépenses sont préparés par des comptables selon une méthode particulière alors que les Comptes nationaux sont préparés par des économistes selon une autre méthode. Quant au Budget, il est préparé selon la méthode utilisée pour les Comptes publics et celle utilisée pour les Comptes nationaux. Chacun de ces quatre rapports contient des renseignements contenus dans les trois autres. La partie III du Budget des dépenses contient des renseignements de "gestion" détaillés sur l'incidence prévue et réelle des programmes gouvernementaux. Les Comptes publics renferment les états financiers vérifiés du gouvernement, ainsi que des renseignements détaillés (répartis sur trois volumes) sur l'information resumée dans les états. La portée et la nature des rapports financiers du gouvernement fédéral, ainsi que les liens qui existent entre eux, soulèvent un certain nombre de questions qu'il convient d'examiner. ▷

*suite à la page 12*



juge par les efforts que déploient le Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général. Depuis le dépôt, l'automne dernier, des états financiers vérifiés du gouvernement du Canada – 1982-1983, et le dépôt, au début de décembre, de mon Rapport annuel, mon Bureau entretient des relations étroites avec le Bureau du contrôleur général. Ainsi, j'ai constaté avec plaisir que le gouvernement étudie attentivement les recommandations que j'exprime.

Dans ce contexte, le Comité des comptes publics a publié récemment un rapport dans lequel il recommande au contrôleur général, entre autres, de:

> "...aborder la...question (de) présenter les renseignements selon leur nature et leur substance, dans les états financiers."

## Nouvelle initiative

Entre temps, une autre initiative intéressante et – je crois – très importante, a été prise et se poursuit toujours. Mais avant de vous la décrire, permettez-moi de vous donner des données de base utiles. Jusqu'à maintenant, j'ai discuté des conventions comptables gouvernementales du point de vue strictement canadien. Mais il est bien évident que d'autres pays doivent faire face à des problèmes semblables. En fait, étant donné le marasme dans lequel est actuellement plongé le monde des prêts internationaux et des finances, les comptes des pays en voie de développement devraient nous donner l'information nécessaire.

Cependant, je tiens à souligner que le problème est commun à tous les pays industrialisés. Je me dois d'ajouter – ce que d'ailleurs j'aurais dû faire plutôt – que le Canada est le pays qui a fait le plus de progrès dans ce domaine. D'abord, notre pays est un des seuls de tous les pays industrialisés qui possède des états financiers pour l'ensemble du gouvernement qui ressemblent à des états financiers consolidés. Ce qui signifie, soit dit en passant, que lorsque j'appose ma signature à titre de vérificateur général des comptes, ce bilan renferme vraisemblablement les chiffres les plus élevés de tout état financier vérifié au monde!

Mais, je le répète, les problèmes sous-jacents ne se limitent pas au Canada seul. Je tiens à citer, en particulier, une étude sommaire du General Accounting Office (GAO) des États-Unis, dans laquelle ce Bureau recommandait que le gouvernement fédéral prépare – et fasse vérifier – des états financiers consolidés pour donner un aperçu général de la situation financière. Les auteurs de l'étude terminent en concluant que l'on devrait étudier davantage les besoins des usagers.

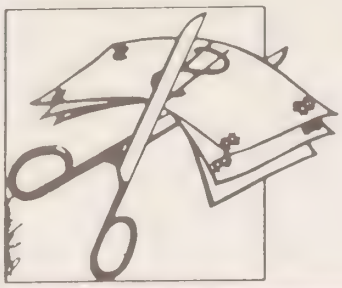
Cette étude ne constitue que l'une des preuves que les États-Unis ont des problèmes semblables aux nôtres. En outre, le Congrès et le GAO semblent inquiets du fait que les organismes fédéraux ne respectent ni les conventions ni les normes comptables, non plus que les autres lois qui s'y rattachent et qui sont en vigueur dans ce pays.

Comme nous partageons les mêmes préoccupations, mon Bureau a entrepris de concert avec le General Accounting Office des États-Unis un projet mixte visant à améliorer les rapports financiers du gouvernement.

Je crois que les recherches que nous effectuerons dans le cadre de ce projet s'avèreront très utiles pour les membres de la communauté comptable des deux pays. Elles me serviront aussi, évidemment, de critères de base lorsque je devrai me prononcer sur les états financiers sommaires de notre gouvernement. J'espère que ces critères seront tout aussi importants pour les États-Unis.

Le but de notre projet diffère de celui des études entreprises jusqu'alors puisqu'il étudiera le point de vue des *usagers* des rapports financiers. Cette attitude découle d'un des principes de base de la diffusion de renseignements, à savoir que la "formulation" des renseignements doit s'adapter à la "langue" des personnes visées.

Notre projet mixte comprendra trois phases. La phase I consistera à *identifier* les usagers des rapports financiers du gouvernement. ▷



usagers, ou les usagers éventuels, des Comptes du Canada, autres que les parlementaires; mais *qui sont ces autres usagers ou usagers éventuels? Est-il possible de les reconnaître?*

(Pour plus de précision, je devrais ajouter que cette répartition des usagers, selon qu'ils sont membres du Parlement ou non, est quelque peu aléatoire. Bien sûr les usagers qui ne sont pas des parlementaires ne sont pas non plus des conseillers de ces derniers; mais leur travail et l'usage qu'ils font des données financières ont quand même une influence directe ou indirecte sur les décisions prises par les législateurs.)

La deuxième question rejoint mon idée que l'objectif premier des états financiers devrait être leur utilisation dans le processus décisionnel: *Quels renseignements doivent être révélés dans les états financiers et faciliteraient la prise de decisions?*

J'ai déjà suggéré une réponse à cette deuxième question, lorsque j'ai dit que les états financiers devraient contenir les ressources et les opérations gouvernementales qui reflètent bien la réalité économique.

Mais il est impossible de répondre à fond à ces deux questions aujourd'hui, car cela demande énormément de recherches. Tout ce que je peux dire, c'est que des recherches ont été entreprises et que l'on examine plusieurs domaines.

## Solutions à venir

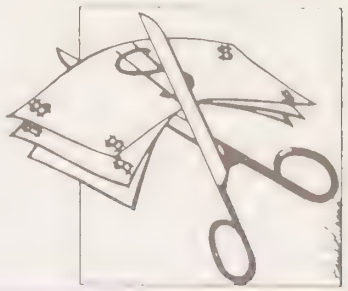
En mars 1981, l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) mettait sur pied le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public, après avoir obtenu la collaboration de hauts fonctionnaires du gouvernement et de vérificateurs législatifs – les vérificateurs généraux tant au provincial qu'au fédéral. Ce Comité a reconnu que l'une de ses tâches était d'élaborer des conventions comptables dont pourraient se servir les gouvernements pour préparer et présenter leurs états financiers.

En septembre l'an dernier, le Comité publiait sa première prise de position sur la comptabilité, intitulée "Publication des conventions comptables". Cette prise de position formulait non seulement quatre recommandations précises, mais renfermait aussi des directives générales pour l'adoption de conventions comptables appropriées. Les auteurs y indiquaient l'importance d'adopter des conventions comptables qui permettent de préparer des états financiers plus valables. Ils signalaient que l'adoption de conventions comptables inadéquates pourrait entraîner la présentation de données erronées dans les états financiers, et incitaient les intéressés à adopter des conventions qui préconisent la prudence, l'impartialité et la primauté de la substance sur la forme.

Tout cela revient à dire qu'il faut des états financiers qui tiennent compte de la réalité économique.

Le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public s'occupe de tous les paliers de gouvernement au pays; et, comme pour toutes les activités reliées aux recherches et à l'établissement de normes, son travail et ses recommandations ultérieures doivent refléter un consensus. Cela signifie évidemment que le travail du Comité ne se fera pas du jour au lendemain. Cependant, ce travail suivi pour atteindre un consensus, ainsi que la préférence accordée à la substance plutôt qu'à la forme dans les états financiers du gouvernement, sont indéniablement importants. Entre temps, au gouvernement fédéral, on travaille sur un autre plan.

Les liens qui existent entre le gouvernement et le vérificateur général ressemblent beaucoup aux liens qui unissent le vérificateur externe et la haute direction d'une entreprise privée. On pourrait donc s'attendre à ce que, suite aux restrictions que je formule chaque année et qui déplore la présentation ambiguë des états financiers, le gouvernement réagisse. Je dois avouer cependant que le gouvernement se penche sérieusement sur le sujet si on en ▷



l'endroit où ils se trouvent. Les limites de vitesse sont importantes. La conformité l'est aussi. Mais en matière de finances, comme en voyage, il est encore plus important de savoir d'où l'on est parti et où l'on est rendu."

Mais si l'objectif premier des états financiers n'est pas la conformité aux dispositions de la Loi, que serait-il? D'après moi, les états financiers du gouvernement devraient, tout d'abord *servir à prendre des décisions.* Et, comme nous sommes entre comptables, laissez-moi élaborer sur le sujet. Lorsque nous sommes membres d'une profession, nous oublions souvent que nous avons une responsabilité importante au sein des communautés financières dans lesquelles nous oeuvrons et auxquelles nous contribuons.

Dans notre société nous prenons continuellement des décisions d'ordre financier. Dans la conjoncture actuelle ce sont souvent des décisions d'importance capitale. À cette fin, ils doivent renfermer des données aussi utiles que possible. Une partie de ces données est fondée sur les années antérieures et les états financiers constituent un registre des années antérieures. Un des premiers objectifs des états financiers consiste donc à aider la prise de décisions économiques essentielles en donnant des renseignements clairs et précis. Plus les décisions sont complexes, plus les états financiers deviennent importants. Que ce soit dans le secteur public ou privé, quiconque ignore ou rejette les états financiers le fait à ses risques et périls. On pourrait comparer ces gens à des alpinistes qui tenteraient d'escalader le Mont Everest, sans tenir compte des expériences de leurs prédécesseurs.

## Renseignements précieux

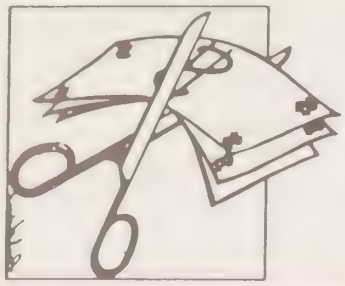
Ce lien entre les états financiers et le processus décisionnel est très visible dans le secteur privé, là où les états jouent un rôle important dans la prise de décisions soit de placements ou de crédits. Certains soutiennent que ce n'est pas aussi important au sein du gouvernement. Je n'accepte pas cette affirmation. Je tiens donc à ce que les états financiers soient plus pratiques et plus utilisés.

Ils devraient, tout d'abord et principalement, aider les parlementaires. Je suis convaincu que si les états financiers indiquaient fidèlement les éléments d'actif et de passif du gouvernement, ainsi que les tendances des recettes et des dépenses, ils seraient très utiles aux parlementaires dans leur prise de décisions économiques surtout celles qui touchent notre vie quotidienne. Mais je crois également que si les états financiers reflétaient fidèlement les ressources et les opérations du gouvernement selon la réalité économique, ils seraient également très utiles à plusieurs autres personnes. Les dépenses du gouvernement fédéral représentent aujourd'hui 22 p 100 du produit national brut, sans compter les dépenses provinciales ou municipales, ni les dépenses des sociétés de la Couronne, sauf dans de rares cas. Les répercussions des activités gouvernementales sont énormes; elles touchent en effet, tous les aspects de la vie économique de notre pays: de la politique monétaire aux taux d'intérêt; des paliers d'imposition aux subventions directes et indirectes accordées à certaines industries; du taux de change du dollar à la viabilité d'importations et d'exportations précises. Il est inconcevable que la masse d'entités que nous appelons "gouvernement" ne prépare pas des états financiers qui fournissent des données utiles à toutes les personnes du monde des affaires au Canada.

Bref, nous avons à l'heure actuelle une série d'états financiers sommaires dans lesquels les "recettes" ne comprennent pas toutes les recettes, les "dépenses" ne comprennent pas toutes les dépenses et les éléments de "passif" ne comprennent pas toutes les dettes. On peut se demander comment les usagers peuvent obtenir tous les renseignements nécessaires de déclarations aussi fragmentaires et incomplètes.

## Deux questions importantes

Cependant, je sais qu'en traitant cette question aussi énergiquement que je l'ai fait, j'ai soulevé deux questions importantes, sans y donner pour autant, de réponse. La première question porte sur les ▷



évidemment, un solde débiteur, est indiqué dans les états financiers du Canada comme une *réduction* du passif – ce qui signifierait, sans doute que la question du chômage sera réglée sous peu et que le Compte remboursera les subventions. Je trouve cette pratique comptable, absurde.

Pour ce qui est de la situation économique et de la perception qu'en ont les Canadiens, les prestations d'assurance-chômage payées, ainsi que les frais administratifs qui s'ensuivent, sont clairement des dépenses du gouvernement et devraient être déclarées comme telles. Ainsi les contributions obligatoires à l'assurance-chômage – tant de la part des employeurs que de celle des employés – sont, en fait, des recettes gouvernementales, et devraient être indiquées comme telles dans les états financiers sommaires. Si le Compte dont nous parlons avait été consolidé dans les états financiers du gouvernement, les recettes pour l'exercice 1982-1983 augmenteraient de 5 milliards de dollars et les dépenses, de 8 milliards de dollars.

Je répète que le fait de ne pas inscrire ces sommes d'argent élevées fausse les états financiers sommaires. Je devrais peut-être ajouter – puisque nous sommes entre comptables – que cette pratique risque de nuire à toute la communauté comptable car elle donne raison à ceux qui soutiennent que les comptables ne s'intéressent qu'aux chiffres et non à ce qu'ils représentent.

**Respect des lois**

Cependant, je dois admettre que la question peut être envisagée d'autre façon. Le gouvernement peut rétorquer de deux façons à mes restrictions et d'ailleurs, l'a déjà fait.

D'abord, il pourrait déclarer que le but des états financiers n'a jamais été de donner la vue d'ensemble que je recherche. Il pourrait soutenir qu'il faudrait que les méthodes d'obtenir les fonds et de les dépenser soient précisées dans la loi; le but premier des comptes serait donc de s'assurer que le gouvernement n'a pas outrepassé les pouvoirs qui lui sont conférés par le Parlement.

Deuxièmement, le gouvernement pourrait déclarer que, bien qu'il existe des principes comptables et des normes de présentation de rapports généralement reconnus dans le monde des affaires et le secteur privé, il n'en existe aucun pour le gouvernement; de sorte que le gouvernement est libre de présenter les états financiers à sa façon.

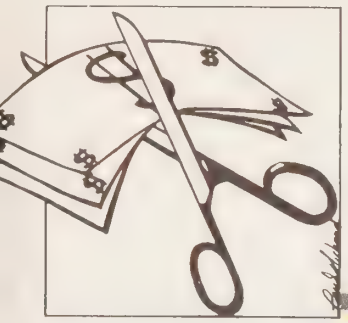
Je reviendrai à cette question dans un moment. Mais que dire de l'autre argument, voulant que le but premier des états financiers sommaires du gouvernement soit de démontrer la conformité aux lois?

Maintenant, je connais bien cet argument. L'une de mes plus importantes fonctions en tant que vérificateur général n'est-elle pas justement d'assurer que le gouvernement respecte les directives du Parlement? Cependant, quant à vraiment contrôler la conformité aux lois, les renseignements que peuvent contenir les états financiers sont quand même limités. Ils constituent, tout au plus, une façon plutôt maladroite de décrire la conformité aux lois, et révèlent, en fin de compte, rien qui vaille! En fait, l'état détaillé n'est-il pas le document tout indiqué pour démontrer le respect des lois?

**Carte routière**

Lorsque dans mon Rapport, je réclamais des états financiers plus utiles, je faisais l'analogie avec une carte routière. Ceux qui préparent les cartes, tout comme ceux qui préparent les états financiers, doivent établir les objectifs primaire et secondaire de leur carte, car il est impossible d'y inscrire tous les renseignements. Et je continuais:

> "... lorsque le gouvernement fait de la conformité aux dispositions de la loi l'objectif premier de ses états, les membres du Parlement ont l'impression d'avoir en main une carte qui leur indique les limites de vitesse permises alors que ce dont ils ont réellement besoin, c'est d'une carte qui leur indique les points de départ et ▷



# Les comptes du Gouvernement . . . un défi à relever

## Les comptes du gouvernement – un défi à relever

*[Cet article résume le discours que le vérificateur général a prononcé devant les comptables de Régina, Saskatoon et d'Ottawa.]*

J'ai intitulé mon allocution d'aujourd'hui "Les comptes du gouvernement – un défi à relever". Puisque je suis comptable et que je m'adresse à d'autres comptables, ainsi qu'à des représentants du monde des affaires et des finances, j'ose croire que mes propos sauront vous intéresser – voire même vous pousser à agir.

Évidemment, je sais fort bien que les politiciens et le grand public croient que les états financiers n'intéressent que les comptables. Mais cette attitude semble vouloir changer. En effet, de plus en plus les gens se rendent compte que l'opinion des comptables peut être d'une importance capitale pour ceux dans notre société qui doivent prendre des décisions économiques tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

C'est pourquoi nous devons, nous les comptables, leur fournir des renseignements financiers valables.

Aujourd'hui, j'aimerais vous entretenir d'une question très importante qui touche à l'exactitude et à l'utilité des données financières. En vertu de la législation fédérale, les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada doivent être étudiés attentivement chaque année, par la Chambre des communes. En tant que vérificateur général, je suis tenu d'examiner ces états financiers sommaires, d'en faire rapport et de m'assurer qu'ils sont fidèles et conformes aux conventions comptables reconnues au gouvernement. Je dois également exprimer toute restriction que je pourrais avoir à ce sujet.

### Restrictions formulées

Au cours des trois premières années de mon mandat en tant que vérificateur du Parlement, j'ai formulé de nombreuses réserves. On peut les résumer ainsi: Je ne suis pas d'accord avec les conventions comptables du gouvernement. Comme je l'ai déjà déclaré je crois, qu'en général, le gouvernement ne déclare pas fidèlement ni complètement ses opérations.

Afin que vous compreniez mieux, je vous donne un seul exemple, pris dans les états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 1983. J'ai pris cet exemple de la catégorie que l'on a nommée "Déclaration fragmentaire des activités du gouvernement" qui vise un programme important, le Compte d'assurance-chômage. À l'heure actuelle, en vertu des conventions comptables du gouvernement:

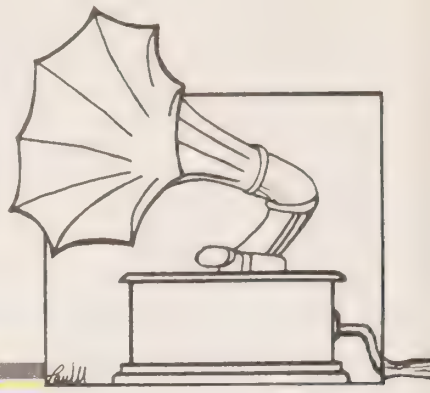
> "...certains comptes et fonds possèdent leurs propres états financiers qui ne sont pas combinés avec ceux du gouvernement mais qui sont présentés séparément... Ces comptes et fonds comprennent le Compte du fonds des changes, le Compte du régime de pensions du Canada, le Compte d'assurance-chômage et les autres comptes similaires".

Comment cette convention s'applique-t-elle en fait à l'assurance-chômage? C'est simple, c'est qu'il existe, en plus des états financiers sommaires entièrement consolidés que monsieur tout-le-monde et bon nombre de comptables considèrent comme complets, un autre compte qui est différent et qui comporte des sommes d'argent considérables – le Compte d'assurance-chômage. Vous trouverez dans la colonne "crédit" de ce Compte, les contributions de l'employeur et de l'employé, le remboursement, par le gouvernement, d'une fraction précise des prestations versées, et les intérêts. Dans la colonne "débit", on retrouve les prestations versées et les frais d'administration.

Cependant, vous savez comme moi que le taux de chômage a été très élevé ces dernières années. Ainsi le gouvernement du Canada a dû affecter des sommes importantes au fonds afin de lui permettre de continuer à verser des prestations. Ce qui entraînait au 31 mars 1983 un déficit de trois milliards de dollars. Ce déficit du Compte d'assurance-chômage qui constitue,

▷

# Aux écoutes



## À la rédaction,

L'article sur la formation en informatique publié dans le numéro d'avril-mai d'Opinions m'inspira à écrire sur ce nouveau phénomène technologique. Et pour cause. En janvier 1983, le Bureau disposait d'un seul micro-ordinateur universel; aujourd'hui, en 1984, il en compte environ 60.

Selon la documentation, l'introduction d'une nouvelle technologie se fait en trois étapes. D'abord, en facilitant les processus de travail qui existent; ensuite, par l'élaboration des processus permettant d'utiliser la technologie existante. Enfin,avec une meilleure compréhension de la nouvelle technologie et ses incidences, l'on en profite au maximum.

L'évolution du traitement de la copie illustre bien ces phases en réduisant la retranscription inutile d'ébauches successives -- on ne modifie que les mots erronés. Dans un deuxième temps, cela a permis la lettre personnalisée ou lettre-type au moyen d'un fichier de noms, d'adresses et d'autres renseignements-clés et enfin, la mise au point d'un cahier des charges pour tous les matériaux pouvant être utilisés dans la construction. Dorénavant préparer un devis pour un édifice particulier veut dire "soustraire" l'inutile.

J'aimerais vous parler maintenant de la troisième étape - la reformulation des principes de base. Quels sont les "principes de base" qui déterminent l'utilisation que le Bureau fera du micro-ordinateur? D'abord n'oublions pas que notre "produit" final, en tant que vérificateurs, est un rapport écrit, une opinion ou les deux. À cette fin nous sommes donc à la fois enquêteurs et analystes. Notre utilisation de la micro-informatique doit donc entraîner une meilleure connaissance et utilisation des données, de l'information et des connaissances à partir de l'enquête première jusqu'à l'opinion finale.

Mon deuxième "principe" est que les données et les renseignements sont des ressources qui n'appartiennent pas seulement à l'équipe mais à tout le Bureau. Nos collègues du secteur privé transigent avec plusieurs clients, souvent sans lien de dépendance, et la ségrégation des données et des renseignements qu'effectue normalement le micro-ordinateur leur permet d'assurer au client la confidentialité des données. Bien qu'il soit important que les données et renseignements soient gardés secrets dans les ministères et l'un de l'autre, la première obligation de notre Bureau est de fournir au pouvoir législatif une opinion générale en intégrant un certain nombre de vérifications différentes. Certes, cela se produit déjà. Mais le micro-ordinateur offre encore de plus grandes possibilités et assure des résultats de meilleure qualité. Par exemple, il semblerait très facile d'élaborer et de programmer un ensemble de questionnaires de vérification qui seraient produits par le micro-ordinateur. Ce la permettrait de poser à brûle – pourpoint des questions supplémentaires. Un tel système assurerait des méthodes de vérification plus uniformes.

Un ordinateur bien programmé ne peut planifier une vérification mais peut seconder le vérificateur en mettant à sa portée toute l'expérience du Bureau y compris les autorisations permanentes et particulières.

Il y a quelques mois, j'assistais à une réunion où l'on discutait des thèmes à aborder dans les Rapports annuels. Tous étaient d'accord que de demander à un vérificateur d'évaluer l'importance d'un sujet particulier risque de nuire à son objectivité. Si les données de base étaient bien classées; le micro-ordinateur, risque très peu d'imposer un thème qui n'y est pas déjà.

S'il doit y avoir une intégration de renseignements, nous devons d'abord planifier une structure pour l'utilisaton des micro-ordinateurs. Cette structure entraînera une plus haute compétence dans le domaine de l'informatique et nous permettra d'offrir au Parlement une opinion plus utile et un Rapport plus complet.

Bill Johnston

# KMD vous parle



Parmi les questions importantes qui me préoccupaient et dont traitait mon Rapport de 1983 se trouvaient les états financiers du Gouvernement du Canada. J'avais d'ailleurs exprimé cette inquiétude plusieurs fois déjà et plus récemment dans l'Opinion que j'avais émise et les observations que j'avais formulées sur les états financiers de 1982-1983. Honnêtement parlant, le Canada est l'un des seuls pays parmi les nations industrialisées, qui produit des états financiers qui ont été vérifiés par le vérificateur du Parlement. A mon avis, les états financiers ne fournissent pas encore aux parlementaires et aux décideurs des renseignements qui soient suffisamment utiles et pertinents..

Je ne suis pas le seul à penser ainsi. En effet l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) et le Bureau du contrôleur général (BCG) se penchent en ce moment sur le sujet. D'autres pays s'intéressent aussi à cette question. Aux États-Unis le congrès et le General Accounting Office (GAO) sont à étudier les méthodes actuelles utilisées afin de communiquer les renseignements financiers du gouvernement fédéral. La conjoncture économique mondiale actuelle exige certes une meilleure divulgation des renseignements financiers.

Je rencontrais récemment Monsieur Charles Bowsher, contrôleur général des États-Unis, et acceptais de collaborer à une étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux. Nous voulons surtout analyser les besoins des utilisateurs. Nous demanderons donc à des utilisateurs importants ou "spécialistes" de déterminer les renseignements financiers du gouvernement dont ils auront le plus besoin.

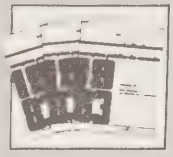
Ce projet devrait être terminé avant la fin de 1985, et nous osons espérer que cet effort commun donnera les nombreux résultats espérés. Je prévois que ces recherches viendront appuyer et renforcer les études entreprises par les deux organismes canadiens l'ICCA et le BCG. Elles serviront sûrement à notre évaluation continue des conventions comptables énoncées du gouvernement.

La tâche est ardue; les besoins pressants; j'ai nettement l'impression que cela s'avérera une des plus importantes réalisations du Bureau des dernières années.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# Sujets








**KMD vous parle** 1

**Aux écoutes** 2

**Les comptes du gouvernement ...un défi à relever** 3

*Le vérificateur général se penche sur l'exactitude et l'utilité des données financières*

**De la Colline** 9

**Restructuration du Budget des dépenses** 13

*Modifications visant à améliorer l'information fournie au Parlement*

**Çà et là**

**Voyages autour du monde** 17
**Séminaire d'orientation** 19
**Soirées d'adieu** 24
**Promotions** 26

**Réorienter ma carrière: pourquoi? comment?**



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

**Directeur-principal**
Desmond Kimmittt
**Rédacteur français**
Janine Denis
**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty
**Adjointe à la production**
Sheila Macfarlane
**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler, Nancy Murphy, Rollande Montsion, Pierre Roure
**Photographies**
Dave Hansen, Bernadette Warren
**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR
**Impression**
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, Judith Whitemarsh, Viviane Audette et Roxanne Bertrand du traitement de la copie, Art Routliffe Paul Michaud des Arts graphiques ainsi que Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur bonne collaboration.

***

ISSN 0822-1014 Vol. 2 no. 3

# Opinions

juin / juillet

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1984

CA1
AG
-Φ63

CA1
AG
-063

Government
Publications

# Opinions

August/September OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1984

**Opinion** *sb.* ME. [= (O)Fr. *opinion* = L. *opinio*, *-on-*, f. stem of *opinari* (think, believe, see 1(b).)]
**1.** What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Differ from *knowledge*, *conviction*, or *certainty*, as less than these; = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*, late ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, *of* a person or thing, late ME. **b.** (an) favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597

**pinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V **Opiner**).
♦ **1°** Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion, assertion qu'on accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur. V **Appréciation, avis, fiction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue** (cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle* . V **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** *verbes appelés par les grammairiens verbes a) Faire adopter, inculquer une opinion ; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jugement ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public,* Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social *pinion. (VALÉRY)* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (GIDE-TEAU

*sb.* ME. [= (O)Fr. *opinion* = L. *opinio*, *-on-*, f. stem of *opinari* (think, believe, see 1(b).)]
*e* opinion, judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief or *robable* or as seeming to one's own mind to be true. (Differ from *knowledge*, *conviction*, or *certainty* as less than these; = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*, late ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. **3.** The ent by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted *dered* advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate, *of* a person or thing, late ME. **b.** (an) *timate*, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *good*.) 1597

*n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V **Opiner**).
*penser, de juger* ; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion, assertion qu'on *ente* (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V **Appréciation, avis, , idée, jugement, pensée, point de vue** (cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle* *er, croire, estimer, juger, penser, tenir* *(verbes appelés par les grammairiens verbes* *er, inculquer une opinion ; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ Jugement *nions*, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public,* *pinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social *ière)* « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (GIDE-

# Contents








**From the Corner Office** 1

**The Listening Post** 2

**Government Financial Reporting** 3

*Larry Meyers, Chairman of the CICA's Public Sector Accounting and Auditing Committee reports on its recent projects*

**News From the Hill** 7

**Training Update** 10

*The Career and Professional Development Group gives us a preview of upcoming courses*

**Perspectives** 13

**Home thoughts ... from Abroad**
*featuring* **All the Way from China**

**Comings & Goings** 20

**Participaction** 22

**Retirement ... More Than A Pension**



*Opinions*

*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Principal**
Desmond Kimmitt

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Production Assistant**
Sheila Macfarlane

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler, Rollande Montsion, Nancy Murphy, Pierre Roure

**Photos**
Dave Hansen, Bernadette Warren

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd and Judith Whitemarsh; proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood and all the staff of Word Processing; to Art Routliffe, Paul Michaud and John LeBlanc of Graphics; to Gerry Desormeaux for technical advice; and to Paul Gervais of Materiel Management: Office of the Auditor General.

***

ISSN 0822-1014 Vol. 2 No. 4

# From the Corner Office



The passage by Parliament, at the end of June, of the Act to amend the Financial Administration Act in relation to Crown corporations is an exciting event for the Office of the Auditor General. It presents us with significant challenges, as well as the opportunity to play a strong leadership role.

First, I am happy that the new provisions for the control and accountability of federal Crown corporations and their wholly-owned subsidiaries respond very closely to the framework that I have been recommending in my recent annual Reports.

Second, I am aware that the modification of the traditional annual audit to include such auditing of quantitative information as will be required, together with the provision for a special examination – at least every five years – covering the key value-for-money issues of economy, efficiency and effectiveness, makes new demands of this Office in regard to the corporations I am mandated to audit.

Third – and this to my mind is the most important aspect – I recognize that the new legislation will only be as good as the good intent, competence and professionalism brought to its implementation by a number of key players. They include the central agencies of government; the private sector firms providing auditing and special examination services; the management, directors and internal auditors of the corporations themselves; the Canadian Institute of Chartered Accountants; the Canadian Comprehensive Auditing Foundation; and this Office.

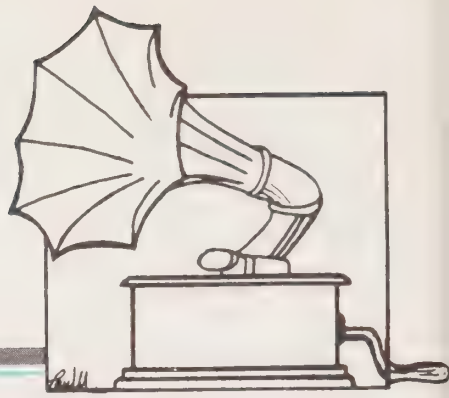
As the Office of the Auditor General, together with those private sector firms, undertakes the very substantial tasks of introducing variations on the annual audit and of beginning the series of special examinations, we will need to draw upon all the counsel, expertise and experience that can be made available to us. I also accept that my Office has an inescapable obligation to provide leadership in these new areas. The experience provided by the audits of the 13 Crown corporations which have undergone comprehensive audits in recent years will be particularly valuable.

As Parliament's auditor, my own commitment is to develop the kind of consensus among the key players that will enable the spirit and intent of the new legislation to be fully carried through. Parliament has provided us with the machinery. It is incumbent upon the Auditor General, working with our country's auditing profession and, on behalf of all Canadians, to make the machinery work.



Kenneth M. Dye, F.C.A.

# The Listening Post



The University of Manitoba
Winnipeg, Manitoba

30 June 1984

The Editor,
Opinions

Sir/Madam,

I appreciate receiving your periodical. It is well written and deserves the attention of all those concerned with efficiency in the public domain.

However, I regret that so little attention is paid to the question as to why many government bodies are lacking in the setting of proper spending priorities, procedures and evaluations. In my humble opinion (based on many years experience in and with the business sector), such lack is not a function of these institutions being political and non-profit *per se* but of the sheer size of their operations.

Your publication and the annual Reports consistently cause a flood of abuse (to be) heaped upon politicans and administrators. If private companies were required to report to their shareholders and clients about their operations with the same diligence and analysis as done by you (and quite properly so), our citizens would hear a multitude of horror stories about their trusted corporate servants.

Ample studies have demonstrated the efficiencies underlying much of Canadian business in terms of structure. Their oligopolistic surroundings allow them to be inefficient in their operations as well.

I thought that you might want to hear it from the other side, for a change. In the meantime: keep up the good work!

Yours sincerely,

Prof. J.I. Vorst
Associate Head
Department of Economics
University College

UM

# Government Financial Reporting . . .

*(Deputy Auditor General Larry Meyers is head of the Professional Services Branch in our Office. Among his other professional roles, he is Chairman of the Public Sector Auditing and Accounting Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants. On May 28, he spoke to a meeting, in Montreal, of the Institute's Board of Governors. We give here a shortened version of his remarks on the Committee's recent research study and resulting projects.)*

## PSAAC Purpose and Projects

### Need for Consistency

In 1981, the Public Sector Accounting and Auditing Committee (PSAAC) was formed by the CICA Board of Governors after an extensive survey of financial reporting, accounting and auditing in the federal and provincial governments. This survey was carried out as a part of a major CICA research study "Financial Reporting by Governments". And a compelling reason for the Committee's formation came from the results of the study. It found that individual governments follow widely diverse financial reporting and accounting practices that directly affect:

- what they report as revenues and expenditures,
- what they report as assets and liabilities,
- how they calculate their annual surpluses or deficits, and
- how they define government for financial reporting purposes.

Such great difference in practice makes it difficult to understand government financial statements and to compare the statements of one government with those of another even when their transactions and operations are similar. The Study's findings clearly showed the need for generally accepted accounting principles and financial reporting standards that are consistent with one another and appropriate for governments.

So, responding to that need, the Committee (at its first meeting in September 1981) decided to first focus its attention on financial reporting, accounting and auditing for the federal, provincial and territorial governments. Initially the Committee has restricted the application of its Recommendations to those governments and their auditors.

At its second meeting in January 1982, the Committee approved seven projects - four of which deal with financial reporting and accounting and three of which deal with auditing. The Committee also began work on an "Introduction to Public Sector Accounting and Auditing Recommendations" to explain the authority and application of its Recommendations and to set out its terms of reference, organization, membership and procedures. And it also approved a major CICA research study on "Financial Reporting by Local Governments" scheduled for publication this year.

## Accounting Projects

### Disclosure of Accounting Policies

The federal and provincial governments currently use several different methods of both cash and accrual accounting and present financial statements that differ in number, format and content. As a first step to assist readers in understanding and comparing these various and varied government financial statements, the Committee undertook a project to make Recommendations for the disclosure of accounting policies by governments. This project resulted in "Public Sector Accounting Statement 1 - Disclosure of Accounting Policies" issued in September, 1983.

While the Recommendations in the Statement are fully compatible with the CICA Handbook and with International Accounting Standards, the Committee recognized problems unique to government. It recommends disclosure of information on accounting policies that identifies and describes:

- the reporting entity, and where applicable the method of consolidation of combination,
- the basis of accounting used in the preparation of the financial statements, as well as
- the specific accounting policies selected and applied to significant assets, liabilities, revenues and expenditures ▷

In the absence of generally accepted accounting principles appropriate for governments, the Statement provides guidance for selecting appropriate accounting policies - those that result in fair disclosure of financial information. The Statement also provides guidance and makes recommendations for the appropriate disclosure of changes in accounting policies. (However, the Statement does not deal with accounting treatment of changes - this subject requires a separate Statement.)

## Objectives of Government Financial Statements

When the Committee first discussed subjects for study in developing the projects it was to undertake, it identified highly visible and important issues: defining the government reporting entity, developing criteria for consolidation, accounting for pension costs, reporting acquired physical resources, and accounting for long-term investments. It also recognized, however, that dealing with each issue separately could lead to Recommendations on accounting and financial disclosure that might conflict with one another because there was no general agreement by governments on the basis of accounting to be followed and no agreement on general standards of financial reporting

"Objectives of Government Financial Statements" is the first of three interrelated projects approved by the Committee - projects designed to gain agreement on an appropriate basis of accounting and on general standards of financial statement presentation applicable to governments.

The objectives of government financial statements provide the basis for determining standards of financial statement reporting and accounting principles. Agreement on these objectives by both users and preparers is requisite to setting appropriate accounting and reporting standards. If standards were set without agreement on objectives, there would be no basis for preferring one standard over another or judging the effectiveness of alternatives.

All senior governments in Canada publish financial statements that show their financial position and the result of their operations; most also publish statements that show changes in their financial position. Thus, summary financial statements are a central feature of government financial reporting. Through them, a government provides an accounting of its administration of public financial affairs and resources. These statements convey financial information to those not involved in the government's financial administration and they present aggregate information that can be integrated with other financial statements, schedules and reports provided by government. Because of this key role, the objectives of government financial statements are a significant factor in selecting accounting policies used in government financial reporting and in determining information required from the accounting system.

In February 1984, PSAAC issued an Exposure Draft on "Objectives of Government Financial Statements". This Exposure Draft recognizes the importance of objectives of financial statements, the key role played by summary financial statements produced by governments, the users of the financial statements and their information needs, the importance of legislative control and the difference in the goals and activities of government from those of private business enterprise. The Exposure Draft sets out five broad objectives for government financial statements. These objectives provide direction for future Recommendations on the basis of accounting and financial reporting standards suitable for senior governments.

Before issuing the Exposure Draft, the Committee sent preliminary Drafts to Associates for comment. Over two-thirds of the Associates responded in writing to these preliminary Drafts. Their responses identified a number of basic issues to consider, suggested alternatives, raised questions regarding the meaning of the objectives, and discussed the implications of the objectives for developing accounting principles and disclosure standards. ▷

## Government Financial Statements: Five Proposed Objectives

1. **Desirable characteristics of financial statements**
   "Financial statements should communicate reliable information relevant to the needs of those for whom the statements are prepared, in a manner that maximizes their usefulness. As a minimum, this requires information that is clearly presented, understandable, timely and consistent."
2. **Government as a financial reporting entity**
   "Financial statements should provide an accounting of the full nature and extent of the financial affairs and resources for which the government is responsible including those related to the activities of government agencies and enterprises."
3. **Legislative control and government financial accountability**
   "Financial statements should demonstrate the accountability of a government for the financial affairs and resources entrusted to it."
4. **Reporting government financial activities**
   "Financial statements should account for the sources, allocation and use of the financial resources required by the government in the period."
5. **Reporting on financial condition**
   "Financial statements should present information to display the state of a government's finances."

## General Standards of Financial Statement Presentation

Work has already begun on the second of these "framework" projects - "General Standards of Financial Statement Presentation" for governments. Terms of reference for the project and an outline of the issues are now being developed. This project builds on the "Objectives" project and has three main objectives:

- to identify and describe general reporting principles applicable to government financial statements.
- to recommend an appropriate basis for recording and allocating financial transactions, and
- to define and describe minimum standards of disclosure for government financial statements, and

If PSAAC is successful in gaining acceptance of its Recommendations on these basic matters, the Committee will then be able to proceed with projects proposing recommendations to apply this "framework" to specific matters such as the accounting for pension costs and the definition of "government" as a reporting entity.

## Auditing Projects

In defining the audit projects to be developed, the Committee recognized the unique features and additional responsibilities related to the audit of governments. For example, one noticeable feature, evident when reporting on the financial statements of a government is the absence of generally accepted and appropriate accounting principles. Moreover, legislative and other government auditors may have responsibilities that go beyond reporting on financial statements. These include reporting on compliance with laws and regulations, reporting on internal control and management information systems, and reporting on value for money - the economy, efficiency and effectiveness of operations. With these factors in mind, the Committee decided to undertake three audit projects, currently being developed.

**Auditing in the Public Sector** provides project background information useful in interpreting the Committee's Auditing Recommendations. It describes some of the special circumstances and additional requirements that may apply to the audit of governments, their agencies and enterprises.

**Audit of Financial Statements** proposes Recommendations for applying generally accepted auditing standards (section 5100 of the CICA Handbook) to the audits of the financial statements of governments and of other public sector entities. ▷

**Auditing For Compliance With Authorities** proposes Recommendations and provides guidance when auditing for compliance with legislation, appropriations, regulations and other orders.

## Commitments and Communications

PSAAC represents a public commitment by the CICA to standard-setting for the public sector, particularly goverments and government agencies. This CICA initiative has been welcomed in most government circles. However, the Committee's Recommendations cannot be *imposed* on sovereign governments - they must *win* voluntary acceptance through agreement and consensus. To achieve agreement and consensus, the Committee needs to establish good lines of communication with the communities it serves and with the profession. PSAAC has actively sought to develop good communications and relations with others and is continually seeking ways and means of improving them.

Through our members, former members and Associates, the Committee involves elected representatives, finance and treasury officials, legislative auditors, representatives of the business and financial community and members of the profession in its activities. In addition, chairmen, members and staff of the Commmittee are regularly invited to address the annual meetings of the legislative auditors, the federal and provincial comptrollers and the chairmen of federal and provincial Public Accounts Committees. The chairman and director of PSAAC also hold meetings with senior elected and appointed officials in various jurisdictions to obtain their views on the Committee and its projects.

Last September, "Introduction to Public Sector Accounting Recommendations" and "Public Sector Accounting Statement 1 - Disclosure of Accounting Policies" together with our Public Affairs Department's booklet "Accounting for Government Spending: a Framework for the Future" were mailed to all Members of Parliament and provincial Legislatures and to all deputy ministers of those governments. Over 200 letters of response commending this CICA initiative were received.

On May 15, 1984, the chairman and director of PSAAC appeared as witnesses before the Senate Committee on National Finance which is holding a series of meetings on the financial reporting and accounting practices of the federal government.

The Committee has now started a program of visits to each of the provinces by the chairman, members and staff to meet with government officials, legislative auditors and representatives of the Provincial Institutes/Ordre.

Committee staff have held discussions with officials of the newly-formed Government Accounting Standards Board in the United States and with the Public Sector Liaison Group in the United Kingdom. They have also met with officials of the General Accounting Office of the United States Government, the National Audit Office in the United Kingdom and the Audit Commission for Local Authorities in England and Wales. In addition, we are in touch with public sector accounting and auditing bodies that have been established in Australia and New Zealand. We expect a visit this summer by the Chairman of the newly- formed Australian Public Sector Accounting Standards Board.

## High Expectations

PSAAC is approaching the end of its third active year of operations. While significant progress has been made, much remains to be done. Senior governments, their officials, and legislative auditors have high expectations; they look to the Committee to provide guidance on financial reporting, accounting and auditing matters. Their continuing support is evident through their participation in our process and their involvement with Committee activities. Let me express, on behalf of the Committee, our appreciation for this support. □





## Public Accounts Committee

### Program Evaluation

On 19 May, the Public Accounts Committee (PAC) met with representatives of the Office of the Auditor General (OAG) and the Office of the Comptroller General (OCG) to discuss program evaluation in the public service. Several departments – Canada Employment and Immigration Commission (CEIC), Energy, Mines and Resources (EMR), Finance, and Correctional Services – were asked to submit written statements on the status of program evaluation in their organization.

Committee members were interested in managers' attitudes toward program evaluation. Acting Comptroller General Bindman said that they were generally receptive although not particularly enthusiastic. His office had not encountered any negativity among Deputy Ministers; some found the process more useful than they had expected; others felt it was something they would have done anyway.

A Committee member asked if the OCG could identify any programs that had been terminated or significantly changed as a result of evaluations. Mr. Bindman said that there had been changes to some programs resulting either in cost savings or in a refocussing of the program. However, the purpose of evaluation was not necessarily to trim budgets, but rather to provide policy-makers with information on how well their policies were being delivered by the programs.

Mr. Bindman was also asked if program evaluation was an appropriate means of increasing Crown corporation accountability. He answered that with certain adaptations there was no reason why evaluation could not be done in corporations, to their benefit. Private sector corporations and some Crown corporations carry out a form of the function now, within their planning and marketing activities.

Committee members asked both Offices for an opinion on the quality of program evaluation across government. Larry Meyers said that the OCG had done very well at establishing the function in departments but, in terms of producing useful evaluations, there was some distance yet to go. Mr. Bindman agreed that program evaluation was stronger in some departments than in others. The OCG confirmed its commitment to monitor the progress of program evaluation but said its role was limited to one of influence rather than authority.

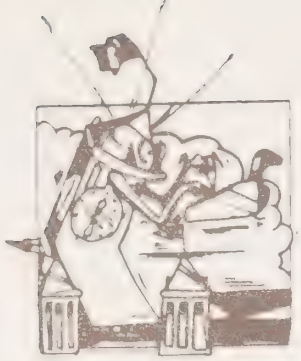
### Reporting Alternatives

The Committee met on 29 May to consider alternatives to the Auditor General's reporting annually. In earlier discussions, Mr. Dye had described proposed legislative changes which would permit him to report more often. Various reporting options were examined, including tabling the annual Report at the start of the fall session of Parliament (which could be done without changing the Act), and reporting on departmental comprehensive audits as completed, with Chapter 1, government-wide studies and audit observations comprising the annual Report.

Members agreed to request a change to the Auditor General Act. On 13 June, the Chairman tabled the Committee's Fifth Report, which recommends that the Government "give immediate consideration to amending the Auditor General Act, as follows: '7.(1) The Auditor General shall report *at least* annually...'"

### DREE Audit Note - Riviera Motel

When the Public Accounts Committee scheduled a hearing on this audit note it appeared to us that there was little to be resolved: the Department of Regional Economic Expansion (DREE) had acknowledged its error, taken disciplinary action and instituted procedures to prevent a future occurrence of this kind. It had also instructed the Department of Justice to begin legal proceedings against Central Trust to recover the $315,000 loan guarantee payment. ▷



In addition to examining the history of the loan guarantee payment, the Committee raised important questions about the accountability of individual public servants. It attempted to discover, by re-creating a step-by-step chronology of events, the points at which DREE or Central Trust might have acted to protect taxpayers' money.

A Committee member suggested that this incident was symptomatic of an "awful passivity" in the public service: while several DREE staff must have known about the $200 sale, no one was curious or indignant enough to investigate until the audit team raised its own concerns. The system should be examined to see how incentives for accountability could be moved further down the chain of command. Disciplinary action taken against these particular officials does not correct the cause of the problem which seems to be that people at the level of delivery of a service are too often far removed from decisions relating to that service. They thus do not feel responsible for its effects.

What we had anticipated as a routine hearing developed, however, into three meetings whose course demonstrated that the Committee's objectives and interests do not always end where ours do. In this particular case, the Committee has been able to pursue matters that our Office was not able to, a fact that is reflected in the scope of its Sixth Report, tabled 28 June. It commented on "the following major failings of the Department:

- inadequate monitoring of Central Trust;
- inadequate case review procedures within the Department;
- inadequate legal advice;
- senior management's failure to uncover this case until it was brought to their attention by the Auditor General;
- the delay in launching a civil suit against the lender; and
- the passive behaviour of the public servants involved."

It also cited Central Trust's failure to comply with the terms of the loan guarantee agreements, suggesting that it had not demonstrated prudent management.

The Committee recommended that the Department develop and report to the Auditor General, by 30 September, detailed corrective measures to rectify the noted inadequacies, and that the Auditor General report his assessment of these measures to the Committee by 31 October.

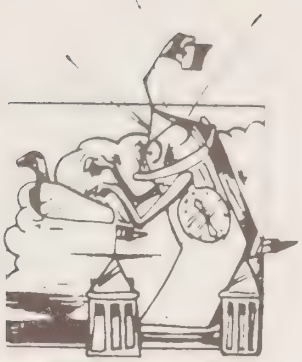
## Senate Committee

### National Finance

During May, the Senate Committee held a series of meetings on government accounting principles. Mr. Dye was invited 17 May to discuss the reservations to his Opinion on the 1983 Financial Statements of Canada.

He told the Committee that inappropriate federal government accounting policies have resulted in "fragmented reporting of government activities; assets reported at amounts in excess of their value; and significant unrecorded liabilities". He said that "the government selects its accounting policies so that the financial statements will show compliance with authorities", but it does so "at the expense of a fair reporting of the government's financial position".

After separate meetings with representatives of the OCG, CICA and Clarkson, Gordon, the Committee tabled a report in the Senate 31 May. It agrees with our position that "strict adherence with legal authorities has resulted in ... misleading financial information". It said that the FAA provides general authority for ministers to decide on the form and content of the statements; if that authority is not enough to enable them to report the economic substance of the government's activities, the legislation should be amended. The report said that the government's first priority should be to do whatever is necessary so that the Auditor General can remove his reservations on the financial statements. The government should consider any recommendations of the CICA study on accounting standards for government, and the Auditor General should report on instances where those recommendations are not followed.



The Committee agreed with the Auditor General that the present method of accounting for oil export charges fails to comply with the government's stated accounting principles, and should be changed. It also seconded his contention that the statements are incomplete because significant activities are reported in separate financial statements of specified purpose accounts (UIC, CPP, etc.), and Crown corporations are not consolidated.

In its report, the Committee supported the Auditor General's position that liabilities such as employee benefits and guarantees of Crown corporation debts should be recorded.

The Committee also recommended that the current studies of the OCG and the OAG should include a review of the government's methods of accounting for capital expenditures compared with the practice in profit-oriented enterprises.

## Miscellaneous Estimates Committee

### Canada Post

On May 17, during consideration of the 1984-85 estimates for Canada Post, a Committee member read into the record several allegations of mismanagement in the Corporation, and asked if the Committee could "instruct the Auditor General to launch a full and complete investigation of Canada Post". He moved that in the meantime the amount of the estimates be reduced to one dollar.

The ensuing debate revealed some confusion about the role and powers of the Auditor General vis-à-vis Committee requests. Members were also uncertain as to whether the audit provisions of the Canada Post Act would permit the Auditor General to comply with such a request, or if a comprehensive audit could be done only at the request of the Corporation.

At the Chairman's invitation, Mr. Dye attended the Committee's afternoon hearing to answer their questions. He told the Committee that he had no legal right to conduct a comprehensive audit of Canada Post except by invitation from the Corporation. He added, however, that later this year, by agreement reached with the Corporation at the PAC, the Office would be proceeding with a follow-up to the 1981 comprehensive audit of the post office department, limited to the issues raised by that audit. When he named those areas that would be examined, members seemed satisfied that most of their concerns would be addressed, and the motion to reduce the estimates was withdrawn. Mr. Dye also mentioned a new comprehensive audit now under negotiation, possibly to begin in 1985.

### Bill C-24

On 30 May, the Miscellaneous Estimates Committee asked Mr. Dye to make a statement and answer questions on his assessment of Bill C-24, referred to that Committee. Mr. Dye said that C-24 would provide a framework for Crown corporation accountability superior to the present arrangements. "The auditing provisions of Bill C-24 extend the scope of the attest audit and, in effect, introduce value-for-money auditing to Crown corporations."

His statement also outlined his reservations on the absence of a reference to Crown corporations' accountability to Parliament; the limitations on Parliament's role in creating parent corporations and subsidiaries; the lack of explicit criteria for scheduling corporations, and Parliament's limited role in their movement from one schedule to another; the possibility that special examinations will be conducted by parties other than the auditors; and the possible use of bases other than GAAP for the preparation of financial statements.

The inclusion of cultural agencies in the Bill was raised, in view of the concern that their traditional arm's-length relationship with the government would be compromised. Mr. Dye felt that the accounting and audit provisions of C-24 would make them accountable. Cultural agencies argued that they were already accountable through audit provisions in their own Acts. When the amended Bill was passed by the House on 28 June, cultural agencies were excluded from its application. □



# Training Update

## C & PDG Training Update

*[In this article, Bernie Barry, Principal in charge of the training program in the Career and Professional Development Group, brings us up to date on the current year's program. Dan Rubenstein and Rachel Gervais describe what's new in Accounting and Auditing; Stan Kwapisz gives the latest developments in Comprehensive Audit training; and Jane Lindsay, with the help of Jean-Pierre Hick and Marion Smith, tells about workshops in Communication and Human Resources Management. We're always interested to hear what's happening in this energetic and foward-looking training team which contributes a great deal to the Office.]*

### To get the job done

In the Career and Professional Development Group, those who are involved in training are here to see that the OAG has qualified and well-trained staff to meet its current and future needs. And the success we are able to achieve is due, in large part, to the support and commitment we receive from the Executive Committee, from senior management and from all staff who take part as instructors and participants in our program.

When we design and deliver a program, we keep some sound educational principles in mind. For example, we emphasize practical case studies, what's current in audit methodology and field practices. We also try to get the participants involved in group work and other types of "hands-on" experience whether the course is auditing or interviewing skills.

Our 1984-85 course calendar lists over 35 courses in three main subject programs offered in both English and French. To let you know what's ahead, here are some highlights of the three programs.

### Accounting and Auditing

In our accounting and auditing program, Dr. Herbert Arkin led off our year with a 5-day seminar on Statistical Sampling. This well-known American academic - now Professor Emeritus of the City University of New York - is the author of at least ten books and numerous articles on his favourite subject of statistical sampling. We were indeed fortunate and delighted to have the animated Dr. Arkin with us. One participant called the seminar "one of the best courses I've ever attended at the OAG".

Keeping up with the times and with the great interest in computer technology, we have offered several courses in Electronic Data Processing and microcomputer training: EDP Basics, including its French première, Introduction to the Hyperion microcomputer and software applications such as Multiplan, Word Wand, Word Star and Lotus 1,2,3. We're looking forward to more offerings of EDP Basics, including a French offering at the Montreal Regional Office and, in the fall, a pilot of EDP Controls and Audit, the follow- up to the basic course.

We also anticipate new developments in Crown Corporation Auditing with the introduction of the new audit guide and kits. Barry Lalonde is developing a new statistical sampling training program.



*Dr. Herbert Arkin: a master sampler at work*



Also scheduled are Orientation seminars for students and professional staff, Systems-Based Auditing, Accounting Fundamentals and Auditing Fundamentals for non-accountants.

## Comprehensive Auditing

In April, senior auditors assembled at Mont Ste. Marie for a pilot project, "Seminar on Current Comprehensive Auditing Practices." A major innovation in our approach to comprehensive audit training, the seminar provided an opportunity for experienced practitioners to exchange ideas and views on current issues and practices. They felt that the group work and discussion periods allowed them time to "dig in " to audit issues and share work experiences, all with a view to doing a more effective auditing job.

This fall, we will have several more of these Current Practices seminars and a bilingual session scheduled for January 1985. We're also taking a look at just what kind of comprehensive audit training we should be providing to staff at the AU 1-4 levels and equivalent. This project ties in closely with the Career Planning and Development Project on Job Analysis. We also plan to develop a seminar on "Constraints to Productive Management in the Public Sector" drawing on material and expertise developed by the Office in preparing the "constraints" chapter of the 1983 annual Report.

## Communication and Human Resources Management

In this program, our aim is not so much to train people who don't have skills and knowledge as to help individuals and groups become more effective in applying what they already possess. We provide this help in our workshops and, starting in 1984, by offering some coaching and consulting assistance.

At our workshops we concentrate on practical techniques, practice and feedback. According to comments of participants at recent courses, this combination works well. "The workshop was very beneficial...fits my work directly." (Interviewing Skills); "...it stressed a simple, direct, uncomplicated approach for improving my own writing." (Report Writing).

Our human resources management workshops focus on the practical aspects of management, although the subjects presented sometimes require knowledge of concepts and approaches. Our aims in these courses are to help people increase or refresh their awareness of performance management, to explore approaches to work demands and to develop insights about their own and others' behaviour. Again, their comments support this practical approach. "It opened my eyes to areas taken for granted or not understood." (Elements of Supervision).

Attendance at the classroom workshops is made possible through the annual registration process. However, if individuals or groups have special training needs or requests, do let us know. For example, if the members of a team or unit would like to take a workshop as a group, or if individuals can benefit from an on-the-job review and discussion of the process skills presented in the courses and workshops, we'll try to arrange this. We already have some experimental projects planned, for example, in developing audit writing skills. And we will certainly do our best to adapt our services to your needs.

## And let's not forget...

With all these offerings, you can see why we rely so heavily on Maureen Lawson and our exceptional support group. Whatever form our courses or seminars take, and wherever and whenever they may be held, we can count on this dedicated group to pull all the course binders and materials together, arrange for equipment and facilities and carry out the other million and one tasks that make for a successful training seminar.

We're looking forward to a successful training year with some exciting developments and innovations. We are sure that all OAG staff members will find some part of our program interesting and useful. □

*[For the fall program of courses, see page 24]*



## Junior Audit Staff Training

*[Other important training programs that come under the aegis of the Career and Professional Development Group have been especially designed for two groups of junior staff: those in the Students-in-Accounts program and those in the Operations and Methods classification. Student Program Coordinator John Apt describes these programs and the benefits that accrue from them for both the Office and for these young professionals.]*

## Students-in-Accounts Program

The objective of the Students-in-Accounts Program is to train students to become professional accountants and, at the same time, to meet the ongoing needs of Audit Operations. In early June, 59 students in accounts were enrolled in the Student Program which ultimately leads to professional accreditation as a CA, CGA, or RIA. This year, approximately 20 students will complete their final exams and receive their designations.

Training for students in accounts centres on core courses taken in our Office over a 3- year period. In addition to these, students take other courses to complement their professional program, including university courses to meet the academic requirements of accounting bodies. CA students also take evening Practice Exams

As well as studies, a student's actual audit experience is vitally important. To enhance this on-the-job training, students and audit principals follow the model experience plan in the Student Handbook to map out future assignments and to give a variety of audit experience.

## Junior OM Program

In February of this year, the Deputy Auditors General and Assistant Auditors General agreed that the Career and Professional Development Group should design a Training and Development Program for junior staff members in the Operations and Methods classification (levels OM-D, 1,2). Junior OMs work primarily with the Effectiveness Auditing and the Control Evaluations groups particularly in value-for-money audits and government-wide studies.

This new program, now being designed, includes three main components: a career path, a model experience plan and a set of recommended courses. The career path shows the progression of a Junior OM from entry level to management level and the corresponding job characteristics. The experience plan shows the types of tasks a Junior OM can expect to do over a period of time as well as the skills needed. And the courses recommended will help ensure that each person in the program receives training in accounting, auditing and management.

Junior audit staff perform an important role in meeting the audit responsibilities of the Office. The Students-in-Accounts Program and the Junior OM Program ensure that these young professionals are prepared to fulfill their role and these responsibilities. □

**Congratulations to students in accounts from our regional offices: Bernice Dance and Suzanne Moorhead (Montreal) and Jack Charles (Winnipeg). They have passed their last examinations and are now eligible for membership in the Certified General Accountants' Association. Well done!**

## In Search of Efficiency...

For the last few weeks, our Office has had a visitor from "down under". Tony Clyne. hails from Australia where he is Director of Efficiency Audit in the Public Service Board of New South Wales (N.S.W.), a service set up in 1980. In N.S.W., the financial and compliance audit is carried out by the Office of the Auditor General reporting to Parliament; the effectiveness audit is undertaken by external consultants reporting to government; and the audit of efficiency and economy is done by the Public Service Board which reports to the premier. Tony, a Fellow of the Australian Society of Accountants, is travelling to the USA, Canada and the UK to study efficiency audit in other countries. □

# Perspectives

## Home thoughts . . .

### East Coast
**Counting Cod**

The majority of the organizations which we audit provide *services* to the public. A few, however, provide *goods*. One such provider of goods is the Canadian Saltfish Corporation, a Crown corporation located in St. John's, Nfld., and the audit responsibility of the Halifax Regional Office. CSC is up to its gills in fish; it buys, trades and markets cured cod-fish. Having a client that provides goods to the public also provides the Halifax team with interesting audit work; for example, attending the CSC's annual year-end "physical inventory" counts. And that means counting cod-fish!



*Test-weighing cod pallets with CSC inspector and plant manager*

This year three auditors took part in the counts in different locations. The audit senior, Ed Logan attended the Catalina count. Student-in-accounts Donella Ford joined the Cupids count while student-in-accounts Allison Keating was at the Brigus and Carbonear counts. They joined CSC inspectors and plant representatives in counting pre-packaged and bulk fish. The stocktaking of pre-packaged fish was relatively simple. All it required was to count boxes of fish by type, quality and size. The stocktaking of bulk fish, however, was more difficult. It involved weighing "pallets" of fish. Despite the cold of refrigerated warehouses and the somewhat odoriferous working environment, the auditors enjoyed their work. The counts provided them with an interesting audit experience and with a better understanding of the activities the Canadian Saltfish Corporation.

**New Hand on Deck**

We are pleased to have a new Halifax staff member. Karl Keough, a Co-Operative Education student from Memorial University, St. John's, Nfld., joined the OAG in early summer. Karl is not an unfamiliar face in the Halifax Office. In the summer of '83, Karl spent a work term on the road with the Halifax audit team. His experience with us gave him an opportunity to travel and to get to know the OAG. After completing his degree requirements, Karl will be joining the other students in the Halifax Office in the Student- in-Accounts program and working towards his CA designation. Welcome aboard, Karl.

### West Coast

With Director Alan Beaton's blessing, Carolyn Chiu is now taking over the Vancouver Office's reportorial responsibilities for *Opinions*. She writes that, in late spring, their Office had a rash of visitors from Ottawa including such notables as: Ken Dye, Ed Rowe, Don Baxter, Shahid Minto, Andrew Silber, Larry Ting, Ernie Glaude, Desmond Kimmitt and Xu Yudi.

In the next edition, watch for further Vancouver news and also a feature article on our Office's audit activities in the west and far north. □





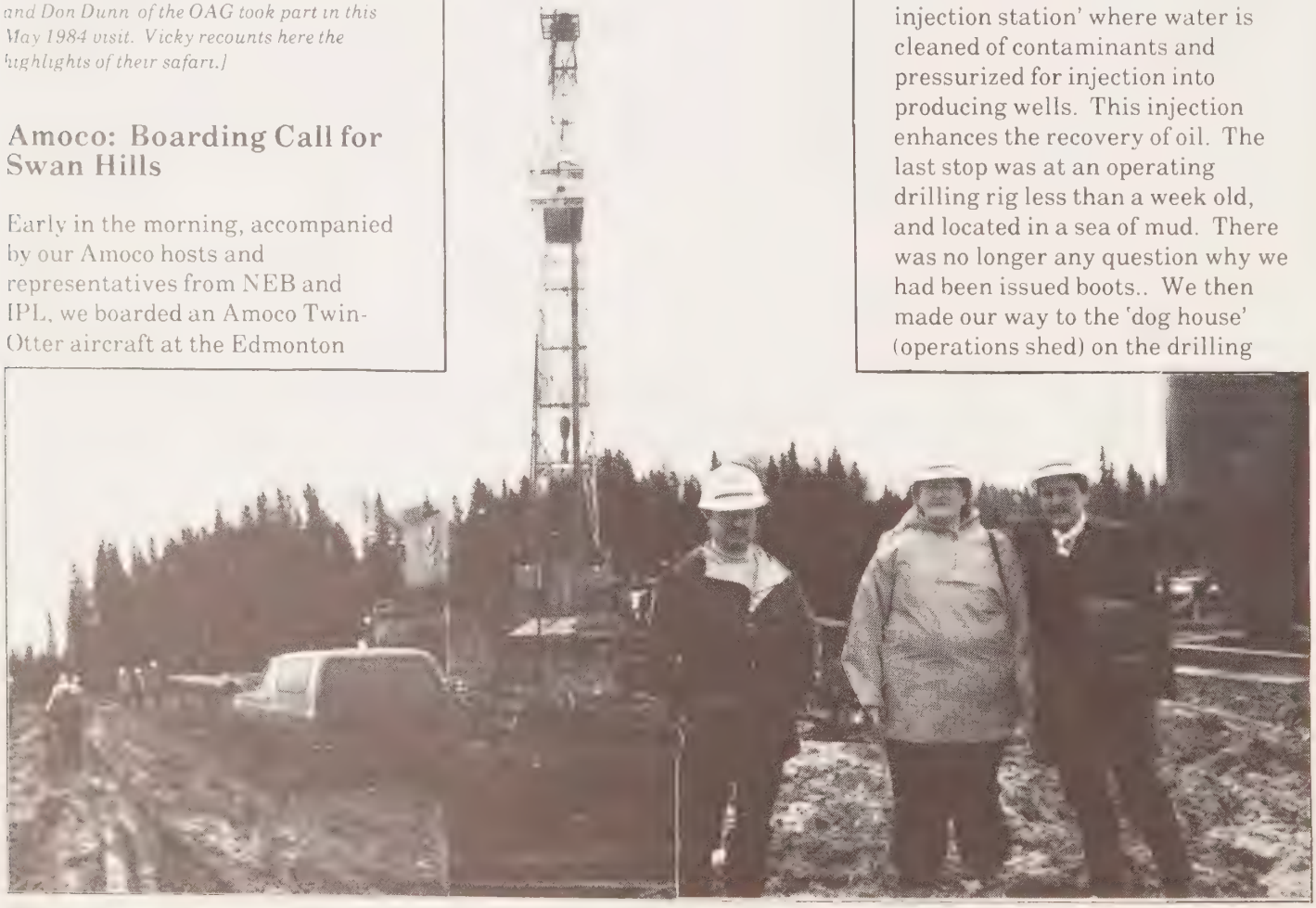
## The Great Oil Safari

*A great part of the OAG's work in comprehensive auditing is a continuing effort to understand as fully as possible the entities which we audit. Last spring, to help the Energy, Mines and Resources (EMR) audit team improve their knowlege of the petroleum industry, the National Energy Board (NEB) arranged a trip to the Amoco Canada Petroleum Company Limited production facilities at Swan Hills, Alberta, and a tour of Interprovincial Pipeline Limited (IPL) operations in and near Edmonton. Ed Paige and Adine Brown of the NEB; Doug Deeks, Vicky Saunderson and Don Dunn of the OAG took part in this May 1984 visit. Vicky recounts here the highlights of their safari.]*

### Amoco: Boarding Call for Swan Hills

Early in the morning, accompanied by our Amoco hosts and representatives from NEB and IPL, we boarded an Amoco Twin-Otter aircraft at the Edmonton municipal airport and flew northwest to Swan Hills. The scenery gradually changed from green and brown farm fields and straight roads to evergreen forests alternating with marshes and bogs. After a smooth 50 - minute flight, we arrived at the Swan Hills airport. There, Amoco provided us with "Swan Hills hush puppies" (rubber boots) and hard hats for the visit.

Properly kitted out, we began our tour in an area of producing wells. The first well we visited had an above-the-ground pump jack, commonly called a 'rocking-horse'. At the second well, the pumping equipment was underground within the drill casing; only a series of pipes was visible. Next on the itinerary was a 'produced water injection station' where water is cleaned of contaminants and pressurized for injection into producing wells. This injection enhances the recovery of oil. The last stop was at an operating drilling rig less than a week old, and located in a sea of mud. There was no longer any question why we had been issued boots.. We then made our way to the 'dog house' (operations shed) on the drilling



*Kitted out and mucking about in oil and mud at Swan Hills are Doug Deeks, Vicky Saunderson and Don Dunn*

platform where Amoco staff explained the components of the rig operation. We climbed up and down stairs, over pipes, into and out of auxiliary rooms to see the various parts of the operations at first hand. Our overwhelming impressions were, first, of the helpfulness and patience of the Amoco staff, and then of the mud.

## IPL: Computer Operations

We spent a second day at Interprovincial Pipe Line Limited (IPL) operating headquarters located in a new building in downtown Edmonton. IPL is a "common carrier" that transports liquid hydrocarbons from Alberta to Montreal. In the morning, IPL's accounting personnel gave a presentation on IPL's history and organization and, in more detail, their oil accounting operations. After lunch, we were briefed on the Company's computer operations and visited the main computer room. Then on to the Oil Movements Department. This department is responsible for controlling the movement of all oil in the pipeline system to ensure the right amount of a specific oil batch reaches the proper destination. In the Oil Movements Control Centre, IPL staff demonstrated the computer consoles which monitor and control the pipeline on a 24-hour basis.

## Pipeline Alley

Also on our itinerary was a half-day visit to the IPL terminal on the outskirts of Edmonton. At this facility, petroleum is received from 'connecting carriers', metered in, stored in tanks, and then shipped out in IPL's pipelines to meet customer requirements. We visited "pipeline alley" where connecting carrier lines enter the facility, the metering area where incoming oil is carefully measured, the storage tanks with their floating roofs, and the station control board where incoming and outgoing "streams" of petroleum, tank levels and batch movements are closely monitored.

With the great help (and hospitality) of NEB, IPL and Amoco, members of the EMR audit team were able to acquire a level of knowledge and understanding which will be invaluable in our continuing audit endeavours. □



*Pipeline Alley: where the oil and money flows*

## Fellows' Corner

From Bangkok, former CCAF Fellow Supaporn Pintavirooj writes that she recently organized an audit refresher course for some 60 staff members of the Thai Audit Office. It was held in March at Srina-ka-rim Dam in Ganjanaburi Province, some three hours from Bangkok.

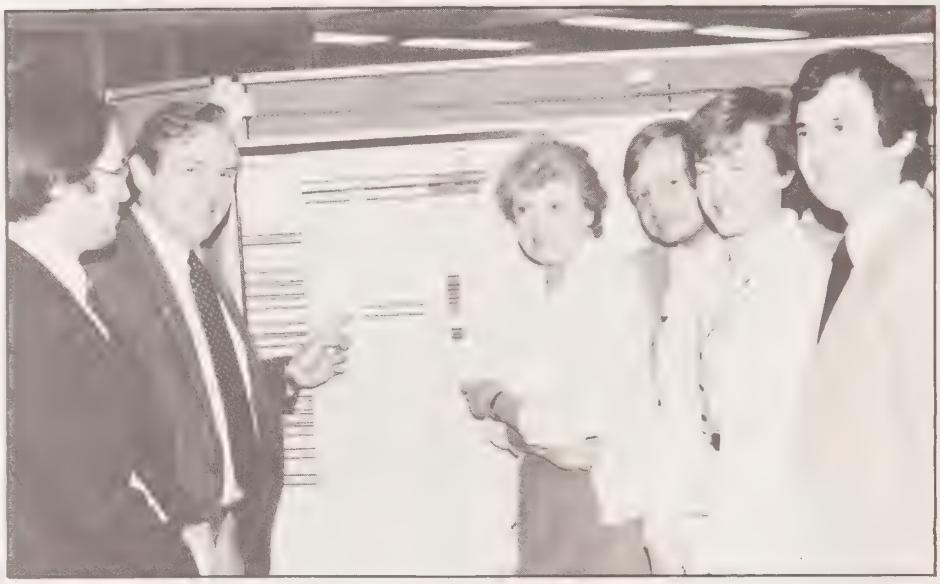
She has also been busy translating a multitude of OAG documents and materials into Thai – a formidable task. She's very pleased to receive pictures, various pieces of information and news (including Opinions) from our Office and hopes we'll keep them coming. □

## Another OAG First

On Tuesday, May 15, another milestone in the production history of our OAG annual Report was reached. The audit chapter - some 90 pages - on Real Property Management was written, prepared and processed using a Xerox 16/8. Last year, Chapter 3 on Program Evaluation was prepared on a general purpose micro-computer and then transferred to Word Processing by telephone circuit - an interesting and useful application. But this year's chapter on Real Property was the first to be handed over to the Reports group on a magnetic disk. No retyping or rekeying was necessary and the transfer process was very smooth.

Principal Cam Young gave the disk to Editor in Chief Nancy Murphy who has compatible Xerox equipment in her office. Once the text was displayed on the screen, it was ready to edit without having to use hard copy or the traditional red edit pencil. The audit team was with Cam to see the product of many months' work start through the reporting process.

The efforts of the entire team, under the watchful eye of Bill Johnston, combined to produce the chapter. A general purpose micro-computer was used to compile the multitude of data and statistics that make up the audit findings



*Real property audit team: chapter on target and on disk!*

And the word processing, formatting and preliminary editing was also a team effort, led by Kay Whitton. She found that the time saved in producing and revising drafts is phenomenal. And now that the first transfer has been made, the document on disk can be sent back and forth between the Reports group and the audit team for further review and editing. It will then be transferred from the Reports group Xerox 16/8 to the Word Processing Centre through the Ethernet cable.

We expect that more chapters will be delivered and produced in this way, revolutionizing the production process of the annual Report. But for Cam Young, and the team, being first to achieve this goal was very special. □




**IT'S UP TO US**

There's a good chance you have a neighbour who's a single parent. And chances are equally good that someone else on your street is having difficulty with marriage or a family member.

These are new realities in our community. One quarter of our friends and neighbours are on their own with children, or are feeling real stress just keeping their family together.

Your gift through United Way funds programs at agencies like the Family Service Centre, the Catholic Family Service, le Patro, and the Jewish Social Services. Programs that deal with new problems like broken homes and single-parenting. Programs to help thousands adjust to that new reality.

Think of your investment in United Way as a stake in your neighbourhood. As a commitment to the health of this community.

Public Service United Way Campaign

La campagne de Centraide de la Fonction publique

## Professional Staff Conference

Last November, the Executive Committee approved a conference to be held for professional staff at the AU-1 to AU-3 and equivalent levels, including all major audit support groups. To follow up this important decision, a survey questionnaire to determine areas of interest was sent in April of this year to eligible participants. Plans are now going ahead full steam for this first Professional Staff Conference. Over 170 OAG staff members are expected to attend the event which will be held from August 26-28 at the Transport Canada Training Institute in Cornwall.

The main objective of the Conference is to create an environment in which a constructive exchange of ideas among conference participants and senior executives can take place. Other objectives include identifying participants' needs and concerns, increased awareness of OAG initiatives, and greater understanding of the "professional's" role in the Office.

The Conference theme is "You, the professional in the OAG". Survey results have indicated that popular topics include the future of the OAG, roles of participants in the Office, career planning and development, computers and fitness. The Committee is currently developing and refining the agenda to ensure that the Conference will be informative and responsive to the needs expressed by the participants. Of course, the Committee will not overlook the communication opportunities afforded by sports and social activities!

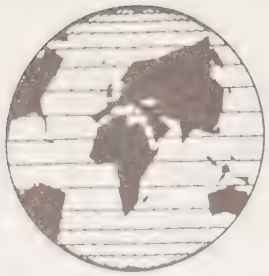
With Ed Rowe as Conference coordinator, an Organizing Committee has been established, consisting of the following members:

- Richard Brisebois
  Chairman
  Audit Operations
- John Apt
  Career and Professional
  Development Group
- Claude Brunette
  Audit Operations
- Mary Clennett
  Computer Audit Group
- Gerry Desormeaux
  Executive Office
- Ernie Glaude
  Audit Operations
- Maureen Lawson
  Conference Support
  Career and Professional
  Development Group
- Normand Lefebvre
  Montreal Regional Office
- Charmaine Ward
  Administration

Should you have any comments or questions, please get in touch with Richard Brisebois or any of the Committee members. □



*Canadian International Officers J. Poirier, P. Wilson, L. McGimpsey and R. Salmon at the 43rd International Conference of the Institute of Internal Auditors in Chicago*





## All the Way from China

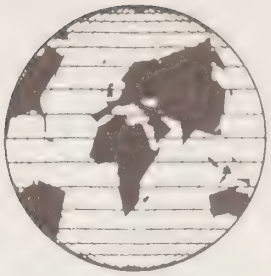
May 1984 saw not only the arrival of spring in the nation's capital but also the arrival of a distinguished delegation of visitors to our Office from the newly established Audit Office of the People's Republic of China. Their visit marks another stage in the continuing good relations being established between China and Canada. Earlier visits and audit projects in 1982-83 were arranged through the United Nations with the OAG participating at their request. But this year's visit was arranged and funded through the Canadian International Development Agency (CIDA) with the full support of the Department of External Affairs and the participation of the Canadian Embassy in China. The delegation of 7 was headed by Madam Qi Tian, Deputy Auditor General; other senior officials included: Mr. Han Bo, Director of Centre for Audit Research and Training; Mr. Liu Zhanlin, Deputy Director of Agricultural Forestry; Mr. Yang Shoujiang, Deputy Division Chief; Mr. Yang Shuzi, Senior Accountant; Mr. Guo Yukai, Chief, Foreign Affairs; and Mr. Zeng Yingqing, Deputy Division Chief.

In preparing the specific agenda for this first study tour, both the Canadian and Chinese Audit Offices took part. The 3-week visit showed our visitors many different types of legislative audit offices in operation at the municipal, provincial and federal levels in many different parts of Canada. As well as spending considerable time at our Office and the Office of the Comptroller General, they also visited the Bank of Canada and the Canadian Comprehensive Auditing Foundation. Federal and provincial Crown corporations such as Canadian National Railways (Montreal) and Ontario Hydro (Toronto) were also on their itinerary. And they were most interested in seeing some of the theory of comprehensive auditing being applied on the audits of the Department of Transport and Agriculture Canada.

Among the Ottawa highlights were a day in Parliament and a visit to City Hall. After a guided tour of the Parliament Buildings, they attended Question Period which they found fascinating even to the desk-thumping of members. They also attended a special lecture on the organization of the Canadian government given by the Assistant Clerk of the House, and ably translated by Mr. Ho, the official translator provided by Secretary of State through CIDA. They were keenly interested in the structure of the OAG and its place in the overall organization of government. City Hall was another important stop on their Ottawa a genda. Here they spent a busy working day and had a most enjoyable visit and chat with Mayor Marion Dewar. Throughout their visit, Deputy Auditor General Peter Wilson was genial host and informative escort. Principal Larry Ting also gave a helping hand with arrangements.

Another person who played an important and busy role in the delegation's visit was Xu Yudi, our CCAF Fellow from China. Accompanying the visitors at all times, Yudi was a member of the delegation and, as a member of our Office, helped his compatriots in many ways. They, of course, had many questions about his fellowship year and program as well as about life at the Office and in Canada. Yudi, as unofficial tour guide, helped them with everything from language problems to shopping expeditions. For Yudi, being part of this special delegation was also a very valuable and exciting part of his Fellowship program.

Our courteous visitors were well received wherever they went. The President of CNR welcomed them and was impressed by the keen interest they showed in CN's operations. Similar comments were given by officials of Ontario Hydro and by the Auditor General of British Columbia, Mrs. Erma Morrison. She and Madam Qi undoubtedly had many notes to compare on their respective responsibilities. Before the delegation left Ottawa, the Ambassador of the Peoples' Republic of China gave, in their honour, an official dinner to which Mr. Dye and other senior members of our Office were invited – a gesture of appreciation for the part our Office played in making the study tour so successful.



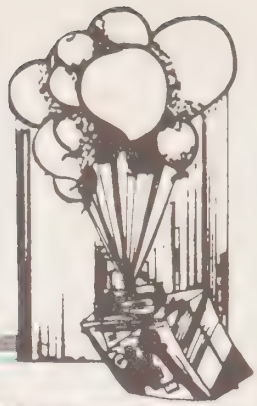
Although their schedule of official visits was a very full one, there was some time for sightseeing excursions. They found Ottawa a beautiful city, clean and uncrowded; they enjoyed the pioneer atmosphere at Upper Canada Village. The thundering waters of Niagara Falls impressed our visitors as did the splendid view of Toronto from the dizzy height of the CN tower. They felt at home in Toronto and Vancouver, reading the bilingual street signs in English and Chinese. And on the west coast, they were enchanted with the beauty of Victoria's Butchart Gardens and the magnificence of the mountains. For all the members of the delegation, it was their first experience travelling abroad. And so like all visitors, they carried home traditional souvenirs - flags, lapel pins, cuff links, calendars and coasters.

Before they left, the Chinese delegation had a meeting with CIDA officials to discuss the value of their visit and to discuss possible future cooperative projects. They were impressed with how well our audit system works in Canada and plan to adapt much of what they experienced to the Chinese situation. As well as the concepts of comprehensive and internal auditing gained, the delegation was extremely interested in the possibilities afforded by computer auditing. At the OAG, they were particularly impressed with our well-integrated office organization and cooperative support system, our time reporting system and training programs. Certainly our Office was pleased to receive this delegation and will be happy in future, through CIDA's good offices and invitation, to provide advice and expertise on other audit projects. □



*Our Chinese visitors are well received at Ontario Hydro (photo courtesy of Ontario Hydro)*

# Comings & Goings



## Bill Yusak

On May 10, friends and colleagues of Bill Yusak gathered at the Army Ottawa Officers' Mess to wish him and his wife Marion well as they begin Bill's retirement together.

Ray Dubois, as Master of Ceremonies, presented the official retirement certificate and the unofficial Bill Yusak Balance Sheet over 38 years of active service "to her Majesty" and 35 with the Office. The "equity" portion of the Yusak balance sheet was represented by their three children, Grant, Mark and Linda, the latter two being on hand for the party.



*All smiles after thirty-eight years of service*

Bill is a westerner, hailing from Mundare, Alberta. But his decision to join the RCAF on New Years' Eve, 1941 took him "east" to Ontario and to many other points in Canada. As a result of this acquired taste for travel, the wedding banns for Bill and Marion had to be read from the pulpits of twelve different churches across Canada!

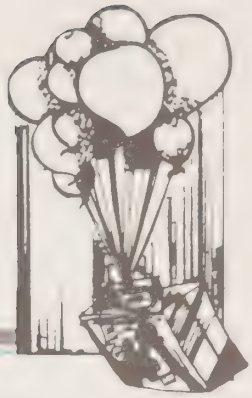
After the war, Bill took his Bachelor of Commerce degree at the University of Alberta in 1948 and the same year took up "the rewarding career of Audit Assistant" with the OAG's Winnipeg Office at the magnificent annual starting salary of $2100 From 1948 to 1984, Bill's 35 years gave him the honorary title of "Dean of the Office", liberally dispensing advice on audit and other matters. Bill has been on hand during the tenure of four Auditors General and six Prime Ministers.

To capture some of the flavour of the early days, Ernie Glaude had carefully compiled some news items and headlines from the December 1 edition (1948) of the Winnipeg Free Press - including Bill's appointment to the Office, Calgary's winning the Grey Cup and banning pin-up calendars in Three Rivers, P.Q.!

Four years later, his itchy feet brought him to Ottawa where he and Marion established their home and family. Bill's audit experience with the Office reads like the Government of Canada Telephone Directory listing of government departments, agencies and Crown corporations. His audit trails stretch from the Northwest Territories to his last assignment with Indian Affairs and Northern Development.

To mark Bill's RCAF service, he was presented with the traditional silver glass-bottomed beer mug. To remind him of his early encounters with Women's Lib, he was given a "cup of soup" packet and a sewing kit. And some special "greenback" lettuce for his garden was also presented along with a card signed by many well wishers.

Borrowing the theme song of Roy Rodgers and Dale Evans, Ray wished Bill and Marion, "Happy (audit) trails ... until we meet again." □



## Staff Movements

**Congratulations to:** those who received promotions or were recently appointed: Karen Mather, Liz Dowd, Lise-Anne Berthel, Richard Minaker, Cécile Thomas, Claudette Carrier, Barton Burron, Edwin Logan, Marvin Schwartz, Joanne Augusta, Rita Davies, Sandra Cohen, Denise Murphy, Claude Ferland, Pamela Weber, Claude Laberge, Chris DeGouw, Catherine Siscoe, Margaret Cross, Karl Keough, Anette Fournier.

**Goodbye to:** Patrick Searson, Gus Fiorino, William Rafuse, Parise Tremblay, Bruce LaRochelle, Lily McKinnon.

...And all too soon, it will be time to say farewell to this year's Fellows. Their year in review will appear in the next issue of Opinions.

## Congratulations

**Our congratulations** to Chris Warfe (Computer Audit Services) and Ghislaine Côté on the occasion of their marriage, May 19, 1984 and to Marcel Laberge (Word Processing) and Hélène Charbonneau on their June 22 wedding.

**Wedding bells** will peal on August 11, 1984 for Serge Roussel (Audit Operations) and Johanne Thériault and on August 25, 1984 for Hélène Richard (Audit Operations, Ottawa) and Richard Lafleur; our congratulations

**Let's hear it for the girls:** Born to Amjad and Neelam Saeed, a daughter, Bushra on July 4, 1984. Our congratulatulations to Tony and Marcia Shaw on the birth of their first baby, a girl, Holly, born July 12, 1984. Also to Suzanne Gibeault and Pierre Raymond on the birth of their first baby, a girl, Caroline born July 14, 1984.

### Via the grapevine...

Last, but definitely not least our thanks to the "ladies" in Personnel who are a fountain of information for this section of the magazine. Many thanks to Ghislaine, Pierrette, Evelyn, Vera, Bernice and Mary.

### Condolences

Our sincere sympathy to Suzanne St. Jacques on the recent death of her father and to Darlene Mulligan on the death of her husband, Terrance.




## Going for Gold

### Sean...

Sean Hackett, youngest son of David and Jill Hackett, is a 1984 winner of the Duke of Edinburgh's Gold Award. His certificate will be presented by Prince Philip later this summer at a ceremony to be held in Toronto. Sean's 1984 Gold Award follows a similar Silver Award which he received in 1983. These awards are open to young people across Canada who achieve high standards in four categories: outdoor activities, athletics, social service and hobbies.

At Lakefield College School where he graduated this year from Grade 13, Sean took part in regular group canoe expeditions to Algonquin Park, was a school representative in soccer and cross-country running and worked in the pediatric ward of Peterborough Civic Hospital. His hobbies include art and coin collecting. Congratulations to the young "chip off the old block".

### ... and Dominique

To Blandine Roberto, our congratulations for having another scholar in the family. At the University of Ottawa's recent convocation ceremonies, her younger sister, Dominique received several awards for academic achievement including the Governor General's Gold Medal and the University Gold Medal ... and graduated "Summa cum laude." □

United Way



## 1984 United Way Campaign

Although it is now only early August, in a few short weeks, September will roll around and with it, the annual United Way Campaign. So it's high time to remind you of that worthwhile community enterprise and to give you a little advance information about it.

September 17 is the official opening day of the Public Service United Way Campaign with a ceremony to be held on the outdoor terrace of the Bank of Canada. In case of rain, the event will move inside to our home base at 240 Sparks. To get a head start for the campaign, our Office will launch its own drive a few days earlier.

## OAG Executive Support and Campaign Team

As in past years, Auditor General Ken Dye and the Executive Committee have pledged their full support for this year's campaign. The Office's campaign team includes most of the members from last year's team.

**Campaign Coordinator**
Michael O. Adibe
**Treasurer**
Serge Gaudet
**Supplies and Public Relations Officer**
Roger Durand
**11th floor Coordinator**
Stan Kwapisz
**10th floor Coordinators**
Richard Flageole and Ernie Glaude
**9th floor Coordinator**
Paul Corona

In addition to the campaign coordinators, about 40 canvassers have offered their services in the OAG 1984 campaign.

## Those Who Benefit

United Way agencies provide valuable social services to many people in the region. The Canadian National Institute for the Blind, the Big Brothers Association and the Rehabilitation Institute are just a few of the associations which benefit from campaign contributions. The United Way also funds specific projects many of which include volunteer work in our community.

## OAG 1984 Target

Last year, through your generosity, we surpassed our goal of $30,000 by 5 per cent. This year, the Auditor General, after considering the economic climate and after discussion with the Public Service Division of the United Way in Ottawa-Carleton/Western Quebec area, has agreed to an Office target of $33,000 for 1984 - an increase of $3,000.

## Approach and Appeal

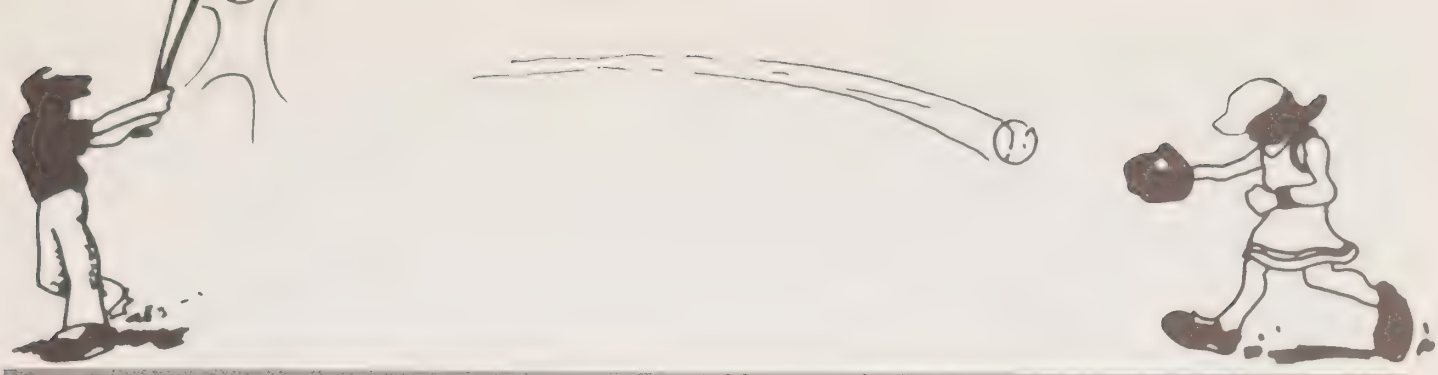
As in the past years, you will be approached personally by a canvasser or through direct mail appeal. Many people find it convenient to give by payroll deduction. For those who have not used this method before, we recommend that you try it this year. And, remember that, starting this year, the $100.00 general income tax deduction for charitable donations no longer applies. Therefore, every dollar contribution you make will count in your income tax deduction. Please give generously when your canvasser calls. "It's up to us" to make the campaign a success. □



Thanks to you,

it works . . .

for ALL OF US



## The family that plays together...

Ottawa's Brewer Park was the setting on June 23 for the Office's annual family softball day. The popularity of this annual event was shown by a turnout of over 200 people who came not only to enjoy the baseball events but also to join in other spontaneous entertainment - singsongs, picknicking, general summertime relaxation and merriment.

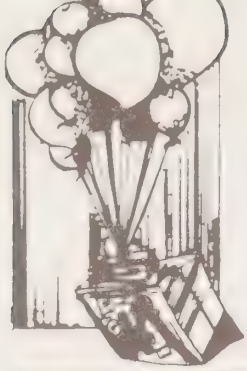
On hand to delight the small fry was Ruffi, the Ottawa Rough Riders' lively mascot who arrived at the diamond on his giant "three-wheeler". Free rides and Rough Rider stickers were soon liberally dispersed.

Eighteen teams from various branches and causes of the Office took part in the tournament. Among those competing were such stellar groups as: The Underpaid, Les Professionels, the Dirty Dozen, Sponchia's Smokers, La Nouvelle Vague and the Tax Evaders. Well .. you get the general idea.

The laurels of the day went to the Oilers who, with the top 51 points, earned the "Big Bat" award and to the Luck-in-Jays who, with 7 points, richly deserved the "we-got-no-respect" award. Lucky Draw winners Nicole Bertrand and Laurie Ozen each drew "dinner for two" vouchers while Danny Foster won two passes to Canada's Wonderland in Toronto.

And surely the best sport of the day was little six-year old Caroline Bastien who, having received a direct hit from a not-so-soft softball and a subsequent trip to the hospital, insisted on coming back to the park for the rest of the day's events. You're a real winner, Caroline! □





## Professional Development Reminder

## September - October Course Offerings

| | |
|---|---|
| Program Evaluation | September 5-6 |
| EDP Basics | September 24-28 |
| Systems-Based Auditing | September 24-28 |
| Fraud Awareness in the Public Sector | September 27 |
| Interviewing Skills | October 1-2; October 15-16 |
| Current Comprehensive Audit Practices | October 1-5 |
| Oral Communications | October 3-4 |
| Report Writing | October 11-12; October 22-23 |
| Orientation for TSC staff | October 15 |
| Orientation for Professional Staff | October 17-19 |
| Managing People | October 22-26 |
| CCAF Comprehensive Auditing Fundamentals | October 31-November 2 |



# Rendezvous

# Opinions

## August/août

| | | |
|---|---|---|
| August 2 | CCAF Chairman's Conference<br>Theme: Crown corporations and Bill C-24 | Ottawa |
| le 2 août | FCVI - Conférence du président<br>sujet: Les sociétés de la Couronne et le projet de loi C-24 | Ottawa |
| August 26-28 | Professional Staff Conference | DOT Training Institute, Cornwall |
| du 26 au 28 août | Conférence du personnel professionnel | Institut MDT Cornwall |
| August 30 | Independent Advisory Committee | OAG, Ottawa |
| le 30 août | Comité consultatif indépendant | BVG, Ottawa |

## September/septembre

| | | |
|---|---|---|
| September 5 | Panel of Senior Advisers | OAG, Ottawa |
| le 5 septembre | Groupe de conseillers principaux | BVG, Ottawa |
| September 19 | The Institute of Internal Auditors<br>**Guest Speaker: Len Lugsdin** | Skyline Hotel<br>Ottawa |

# Retirement . . . more than a pension

*[The first two articles of this series, produced by the Career and Professional Development Group of the OAG, have presented concepts of career planning and career reorientation. In this third article, Serge Rainville writes of retirement and the need to prepare well and early for it. For her help and advice during the writing of this article, the author wishes to thank Madame Therese Tremblay of the Quebec Department of Education.]*

## The reality of retirement

Throughout dinner, Uncle George was not in his usual good humour. Neither the tempting dishes of his niece Annie nor the excellent conversation of his nephew Paul nor the attentions of his wife, Catherine, succeeded in clearing (even for a moment) the troubled countenance of this architect of 60 years at the height of his career – not even the antics of young Philip. And certainly, George wasn't usually able to hold out for very long against the charm of this four-year old toddler

Taking advantage of a moment alone together, Paul decided to ask his uncle what was wrong. Had they hurt his feelings – offended him in some way? Certainly, he wasn't himself.

"In five years, I'll be retiring", George replied, "And, to this moment, I haven't even begun to think about it. The insurance company has written to ask if I want to transfer my temporary group insurance to an permanent individual plan. I hadn't realized till now that my official retirement is so close at hand. It's upset me – put me out of sorts." But in spite of Paul's efforts to create a relaxed atmosphere, the evening seemed interminably long to George whose mind was filled with unanswered and urgent questions about his retirement.

In the car on their way home, Catherine, concerned about the unusual behaviour of her husband, asked for an explanation to which – by virtue of their thirty-two years of life together – she felt entitled. When, at length, George gave her the reason for his behaviour, she burst out laughing. He was stunned. "No problem, my dear; you'll stay home with me. We'll play bridge with friends; there are so many things to do – you'll soon see. It's what I've been doing for thirty-two years and it hasn't harmed me. Don't fret about it."

But George did fret and fuss. All kinds of unanswered questions surged through his mind. What would he do when he no longer went to the Office? How long could he endure to play bridge with Catherine and her friends? To whom would he leave his worldly goods? And his heart, how long would it hold out? These nagging questions made him restless, forced him to take a sleeping pill for the next morning he needed to have a clear head.

## Retirement...and the golden age

This state of shock in which Uncle George found himself is one that we're all going to experience sooner or later when we reach retirement age – the age when we leave the regular paid employment. And it seems that the time and energy we spend in planning this stage of our lives will make it either an easy pleasant time or a difficult painful one

But what exactly is retirement? A hundred years ago, retirement as we know it today didn't exist. In a less industrialized society, farmers, clergy and those in the established professions of the time worked as long as their health and strength permitted. Then, one day, they began to withdraw, passing on their responsibilities to someone younger who would take charge but who would allow them to carry on in some small way without really ever having stopped working.

According to American sociologist, Tamara Kareven, even "old age" didn't exist in itself. There were indeed old people but no distinct social group with specific needs existed. The elderly were as much part and responsibility of the family as the young. Neither age nor youth made up recognized social groups as they do today – young people getting ready to enter the work force and older people getting ready to retire from it



This growth of marginal social group which alarms many people can be explained in this way:

- Industrialization has caused our society to look at people mainly from the viewpoint of their productivity which, of course, may diminish with age
- The growth rate of technological development has created a working environment where the knowledge and experience of the "elders" – so valuable in former times – no longer has much value
- Urbanization has often weakened family ties – a condition which has sentenced old people to anonymity, to be forgotten and neglected without the immediate help and support of their families.
- Finally, the demographic explosion of people 65 and over has created an important distinct group of the population. By the year 2006, about 14.7 per cent of the Canadian population will be over 65

Carrying our analysis a little further, we can perceive, even today, certain divisions within this group that we label as senior citizens or "the golden agers". The first is the group between 65-79 and the second over 80 More and more, the specific needs of each group are emerging and it's easy to see that a "young retiree" of 66 doesn't have the same needs as an "older retiree" of 88. Who knows? Perhaps with the progress of medicine and the popularity of early retirements, we'll have to create yet another category

So it's the big retirement "club" that Uncle George is invited to join – a command invitation for him and for us. Since we know that, at 65, the average Canadian man has still 14 good years to live and a Canadian woman 18, we indeed realize that we must consider the question seriously and take the time to make sure that this last stage of life will be a success. It's going to take a little longer than a short weekend to plan – and since we have only one retirement, we have to get it right the first time

## Retirement: what will it be like?

To help us clear this hurdle easily, can we find in scientific knowledge any indicators of what our life will be like once we have left the world of work.

The French sociologist Anne-Marie Guillemard has some information and insights for us. In her book, *Retirement, a Social Death* she presents the result of a research study undertaken in France in the early 70s with 995 retired people participating. The study attempted to identify different types of retirement in this population and to determine the causes shaping them. Her research is still considered a major achievement in modern gerontology

According to Guillemard, two major elements influence our attitudes to retirement: what we have, our "possessions", so to speak, our income, our state of health, family and social relations: and then our "potential", our level of education, our interests and skills developed both at work and in our leisure

From this premise, she describes five broad categories of retirees (one of which you may readily identify with) and defines five broad models or types of retirement.

- Those who have gathered neither "possessions" nor "potential" Such people are inactive in their retirement, withdrawn into themselves, with few friends, generally bored and mainly interested in their own aches and pains. They have a withdrawn retirement or a retreat to the rocking-chair. In the long run, this kind of retirement results in a real social death.
- Those who have gathered "possessions" but not "potential". Supporters of the established social order, they take part in an active social life, have a good income, good health, not too much education and are addicted to radio and television programs. Their retirement is one of participation or of "open lines".

- Those who have great "potential" but few "possessions". Well educated but with indifferent health, these are the people who work for an improved life for elderly people. They reject the established social order and refuse to be cast aside. Oriented towards community life, their retirement is one made up of demands and protests – they are the ageing "grey panthers" to use a well known American expression.

- Those who have more "possessions" than "potential" but who nevertheless have some of each. Good health, an excellent income, these retirees show different behaviours according to where they are – in the town or in the country. In town, they are essentially consumers – of entertainments, of travel; their retirement is of leisure and holiday. In the country, their retirement centres around their children and grandchildren – a family retirement.

- Those who have more "potential" than "possessions" although, once again, they have some of both. Independent, they have many activities apart from their work and, once retired, they replace their work with an activity corresponding to life-long interests. Their retirement is one in which they feel they are finally doing what they want to do – starting a new life.

To be aware of these different kinds of retirement and their sources clearly shows us the link between our work style and our retirement style. Except in a few rare cases, our personality, our taste and our attitudes are not going to change dramatically with our first pension cheque.

Self-knowledge, which we need in planning our career and taking charge of our lives, is also an essential tool in helping us make the transition from the world of work to retirement. Motivating forces, and our strong personal interests (not those of the office or the factory) don't change. Awareness of what interests and attracts us as a person is a rich vein which we must work at if we wish to use well the time left by our departure from work. And we are not likely to find this interest during an adult education course that we take a couple of short years before hanging up our track shoes.

## So, what to do?

But all these fine sociological considerations aren't going to settle Uncle George's problems. He's still in shock from the recent realization that in five years he'll be retiring. That's how it is in his office and he has no choice. But where to begin?

Naturally, there's the financial question. What will his retirement income be and what will his expenses be? Should he take out more life insurance? How much? Should he make some financial decisions that would put him a better tax position at retirement time? And to receive the full entitlement of his pension, what steps should he take now?

From a legal viewpoint, is his marriage contract adequate? Is his will in order? Should he make any changes? Should he consult a lawyer? And what about this business of giving someone power of attorney to look after his affairs in case he becomes incapacitated? More and more, George feels the need to speak to someone knowledgeable in these matters. He knows that his bank manager can help him and that the local community resource centre gives retirement sessions. He'll go there next week before it's too late.

Thinking about everything over a cup of coffe, George considers the size of their house. It had been just right in bringing up their children and in giving parties and receptions but it no longer matched their needs. The children had all left home now and lived in three different cities. And there soon would be little need to hold those fine receptions at which they entertained their various professional associates. His colleagues would soon replace him with someone more "useful" to them. Where would they live? A house, an apartment – perhaps in one of the cities where their children live, here or in the south .. wherever?

Slowly but surely, the thoughts of this noteworthy architect turned to his health especially his heart. He's already had one slight heart attack, a little warning so his doctor said. How long would he hold up? Could he take better care of himself? An exercise program, a better diet .... would surely help. And Catherine who, without realizing it, is becoming increasingly hard of hearing...she'll have to consider a hearing aid. But what frightened George the most was the thought of his regular 9-6 working day. What would replace it? What would he devote his time to? What would he talk about when he met someone? For thirty years he'd done only two things in a conversation – describe projects in which he'd participated or listen to someone else describe them. Would he still be an interesting conversationalist?

Catherine's idea of bridge didn't appeal to him. Besides, there were all kinds of little things about his wife that irritated him but since he spent most of his time at the office, they hadn't seemed worth mentioning. But the thought of being together twenty-four hours a day made him pause. Then again, perhaps she felt the same way about him.

Then, as if he were at his office, he made a list of his problems, made notes of some solutions, drew up a schedule, and in his heart of hearts, thanked his insurance company for having impressed on him his forthcoming retirement. That realization was going to allow him to take steps to make it an enriching experience. Indeed, he had only a short time ahead to find satisfactory solutions to the problems of retirement. Five years is not a very long time in which to increase one's capital and work out a plan to get the best possible advantage from tax shelters.

In short, he had a lot to accomplish in a short time. He should have started at 40. But that's easier said than done, especially when everything's going well and there seems to be no real need to plan ahead.

It may well be that the normal pattern of retirement which we've just described doesn't always actually occur and that a person may retire because things are *not* going well. Health may be deteriorating, new technology may make our job redundant at an age when adapting to a new position is difficult, our employer or firm is moving and we can't face moving and adapting to a new environment. Indeed, the list of events that can hasten our retirement can go on endlessly. In such a case, the wisest thing to do is to face the inevitable realistically especially if we have already started to plan ahead. Life often throws our best laid plans into confusion, once we realize this, the only thing we can do is to look down retirement road and see what our options for change are or to overcome the present unpleasant situation.

## Helping oneself

That having been said, let me quote a proverb from Mohammed, one which Sylvia MacDonald, former president of the National Advisory Council of Ageing used as the title of one of her recent publications. It describes very well, in my opinion, the spirit in which we should approach retirement: "Trust in God, but tie your camel."

For this stage of our life as in all others, our own personal responsibility is great. ■

*(For any matter concerning retirement and how to get ready for it (with or without camel) please call the author at 995-3708, the Career and Professional Development Group at 995-3766 or Mary Chenier in Personnel at 995-3708).*



*(Pour toute question concernant la retraite n'hésitez pas a communiquer avec l'auteur au 5-3708 ou avec Mary Chenier, Direction du personnel ou 5-3708).*

b) Ceux qui ont accumulés des biens, mais pas de potentialités. Fervents défenseurs de l'ordre établi, ces retraités veulent participer à la vie sociale, possèdent un bon revenu, une bonne santé, pas trop d'instruction, mais sont des passionnés des émissions de radio et de télévision. Leur retraite est une **retraite de participation** ou de "lignes ouvertes"

c) Ceux qui ont accumulé des potentialités, mais pas de biens. Instruits, mais de santé chancelante, ces retraités sont les champions de l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées, ils refusent l'ordre social et n'acceptent pas d'être mis au rancart. Très orientés vers la collectivité, il vivent une **retraite- revendication** ou, selon l'expression américaine consacrée, une retraite - panthère grise

d) Ceux qui ont accumulé plus de biens que de potentialités, mais qui ont quand même des deux. De bonne santé, avec un revenu élevé, ces retraités démontrent des comportements différents selon qu'ils soient citadins ou ruraux. A la ville, ce sont des consommateurs de spectacles et de voyages, leur retraite est une **retraite - loisirs** ou "vive les vacances". A la campagne, ils sont essentiellement centrés sur leurs enfants et leurs petits enfants; ils ont une **retraite - famille** ou une retraite - grand-parent.

e) Ceux qui ont accumulé plus de potentialités que de biens, quoi qu'ils en aient des deux. Autonomes, ces retraités ont eu beaucoup d'activités en dehors de leur travail et, une fois à la retraite, remplacent le travail par une activité correspondant à des intérêts antérieurs. Leur retraite est une **retraite - 3e âge** ou "Enfin je fais ce que je veux"

La connaissance de ces différents types de retraites et de leurs origines nous montre donc, de façon évidente, le lien qui existe entre notre style de vie au travail et notre style de vie à la retraite. Sauf quelques rares exceptions, notre personnalité, nos goûts, nos attitudes ne changeront pas en recevant notre première prestation de retraite. La connaissance de nous-même, qui nous a été nécessaire pour bien planifier notre carrière et prendre notre vie en main, devient donc un instrument essentiel pour nous aider à passer du monde des travailleurs à celui des pensionnés. Nos éléments motivateurs restent les mêmes, nos grandes causes personnelles (pas celles du bureau ou de l'usine!...) ne changent pas. Être conscient de ce qui nous intéresse en tant que personne est une richesse qu'il nous faut cultiver si nous voulons remplir le temps laissé vacant par le "départ du travail". Et ce n'est pas dans un cours du soir que l'on suit deux ans avant "d'accrocher ses patins" qu'on le découvre!

## Alors que faire ...

Mais toutes ces nobles considérations sociologiques ne règlent pas les problèmes de l'oncle Georges. Il est encore sous le choc de sa récente prise de conscience: il lui faut donc prendre sa retraite dans cinq ans! C'est ce qui se fait dans son bureau et il n'a pas de choix Mais par où commencer?

Naturellement, il y a la **question financière**. Quel sera son revenu à la retraite et quelles seront ses dépenses? Devrait-il racheter ses polices d'assurance-vie? Dans quelle proportion? A-t-il des démarches financières à faire maintenant qui lui permettraient d'être en meilleure situation face à l'impôt lorsqu'il sera à la retraite? Pour recevoir... les pensions auxquelles il a droit, quelles démarches doit-il entreprendre?

Au **point de vue légal,** son contrat de mariage est-il suffisant? Son testament olographe est-il en règle? Devrait-il être modifié? Devrait-il rencontrer un notaire? Et qu'est-ce que c'est que cette histoire de procuration ou de choix d'une personne pour administrer ses affaires au cas où il ne serait plus capables de le faire lui-même? Georges ressent de plus en plus le besoin de rencontrer un spécialiste. Il sait que son gérant de banque pourra l'aider et que le centre de ressources communautaires de son arrondissement annonce des sessions de formation. Il ira dès la semaine prochaine .. avant qu'il ne soit trop tard

En réfléchissant une tasse de café à la main, Georges se rend compte de la grandeur de la maison; cette



maison qui avait pourtant été si pratique pour élever les enfants et donner des réceptions... ne correspond plus à ses besoins ni à ceux de Catherine. Les enfants sont installés ailleurs, dans trois villes différentes, et les réceptions... pour entretenir des contacts d'affaires n'auront bientôt plus leurs raisons d'être Ses collègues le remplaceront vite par quelqu'un de plus "rentable"... **Où vivront-ils?** Une maison, un appartement, dans une des villes où réside un de leurs enfants, ici, dans le Sud, où. .?

Lentement, mais sûrement, cet architecte chevronné et actif se met à penser à **l'état de sa santé**, de son coeur surtout. Il a déjà d'ailleurs subi une légère crise cardiaque, un "petit avertissement", avait dit le docteur. Combien de temps tiendra-t-il le coup? Y a-t-il moyen de mieux en prendre soin? Un programme d'exercice, une meilleure alimentation l'aideraient sûrement. Et Catherine qui est de plus en plus dure d'oreille sans s'en rendre compte... il faudra lui parler de porter un appareil!. .

Or, ce qui effrayait le plus George, c'était sa journée, son 9 à 6 habituel. Quel serait **le succédané de son travail?** Par quoi le remplacerait-il? A quoi consacrerait-il son temps? De quoi parlera-t-il quand il rencontrera quelqu'un? Depuis trente ans, il n'avait fait que deux choses écouter ou décrire les constructions auxquelles il avait participé? Serait-il encore intéressant? L'idée du bridge telle que proposée par Catherine ne lui sourirait guère. D'ailleurs, il y avait bien d'autres petites choses chez Catherine qui lui déplaisaient; mais, comme il passait de longues heures au bureau, cela n'avait jamais valu la peine d'en parler. Vivre ensemble vingt-quatre heures par jour lui faisait un peu peur... comme sans doute c'était le cas pour elle aussi!

Comme, s'il était à son bureau, George fit la liste de ses problèmes, nota les solutions, établit un échéancier et, dans son fort intérieur, remercia sa compagnie d'assurance de lui avoir souligné sa retraite prochaine puisque cela allait lui permettre de prendre les esures nécessaires pour qu'elle devienne une expérience enrichissante... Il n'avait devant lui que



mbien peu de temps pour trouver des solutions satisfaisantes en terme de préparation à la retraite. Cinq ans, c'était fort court pour faire fructifier un capital, établir une stratégie pour tirer le meilleur parti possible des abris fiscaux. Bref, il avait beaucoup à accomplir en peu de temps. Il aurait dû commencer à 40 ans. Or, c'est plus facile à dire qu'à faire, surtout lorsque tout va bien...,

Il se peut que le modèle habituel d'accession à la retraite que nous venons de décrire ne se concrétise pas et que l'on se retire parce que tout va mal: la santé chancele, la technologie nouvelle fait disparaître notre poste lorsque l'on est à un âge où un recyclage est difficile, notre employeur déménage et nous ne nous sentons pas capables de nous adapter à un nouvel environnement, etc. Bref! la liste des événements qui peuvent hâter notre retraite peut s allonger a notre insu chaque jour... Dans un tel cas, il nous sera plus facile de faire face à une réalité fortuite et incontrôlable si nous avons déjà commencé à la planifier. La vie se charge souvent de bousculer nos plans; une fois, que nous en sommes conscients, il n'en tient qu'à nous de prévoir dans notre cheminement vers la retraite quelques options de rechange au cas où surviendraient des incidents de parcours désagréables

## S'aider un peu

Ceci dit, permettez-moi de citer une phrase de Mohamet que Sylvia MacDonald, ancienne présidente du Conseil consultatif canadien sur le troisième âge, a utilisé comme titre à l'une de ses récentes publications et qui décrit bien, à mon avis, l'esprit que nous devons avoir en abordant la préparation à la retraite Elle dit

*Fais confiance en Dieu,*
*mais attache bien ton chameau...*

Dans cette étape de la vie humaine comme dans toutes les autres, grande est notre part de responsabilité

* * *

# La retraite c'est plus qu'une pension

*[Dans les deux premiers articles nous avons traité de la carrière et de sa planification ainsi que de la réorientation de la carrière. Cette fois Serge Rainville nous parle de la retraite et de la nécessité de bien s'y préparer. L'auteur désire remercier madame Thérèse Tremblay de la Direction générale de l'éducation du Québec de sa précieuse collaboration.]*

## L'inévitable réalité

Tout le temps du dîner, l'oncle Georges n'avait pas affiché sa bonne humeur habituelle. Ni les bons plats de sa nièce, Annie, ni la brillante conversation de son neveu, Paul, ni les délicatesses de sa femme, Catherine, n'avaient réussi à dérider, ne fusse qu'un instant le visage de cet architecte de soixante ans au faite de sa carrière,... pas même "les finesses" du jeune Philippe. Et pourtant, Georges n'avait pas l'habitude de résister longtemps à la candeur de ce petit bonhomme de 4 ans...

Profitant d'un moment où ils étaient seuls, Paul osa demander à son oncle ce qui se passait. L'avaient-ils blessé... offusqué? Car, il n'était plus le même. "Je dois me retirer dans cinq ans, répondit Georges, et je n'y avais jamais encore pensé. La compagnie d'assurance m'a écrit pour me demander si je voulais transformer mon assurance collective temporaire en assurance individuelle permanente. Je ne m'étais jamais rendu compte que ma retraite officielle était si proche. Ça m'énerve. Ça me met en rogne!" Malgré tous les efforts de Paul pour détendre l'atmosphère, la soirée n'en parut pas moins interminable à Georges dont la tête s'emplissait de pressantes questions sur sa retraite.

Dans l'auto en rentrant, Catherine ennuyée par le comportement inhabituel de son mari exigea les explications auxquelles ses trente-deux années de vie commune selon elle, lui donnaient droit.

Lorsque finalement Georges lui expliqua la raison de son comportement; elle éclata de rire. Il en fut stupéfait. "Aucun problème, mon cher mari, tu resteras à la maison avec moi! On jouera au bridge avec des amis; il y a tant de choses à faire... tu verras. C'est ce que je fais depuis trente-deux ans et je ne m'en porte pas plus mal. Ne t'en fais pas!"

Mais Georges, lui "s'en faisait"... Dans sa tête surgissaient toutes sortes de questions sans réponse? Que ferait-il quand il n'irait plus au bureau? Jouerait-il longtemps au bridge avec Catherine et ses amies? Comment répartirait-il ses biens? Et son coeur pourrait-il résister encore longtemps? Ces agaçantes questions l'obligèrent à prendre un somnifère: car, il devait avoir les idées claires le lendemain matin.

## La retraite ... la vieillesse

Cet état de choc dans lequel se retrouve l'oncle Georges, il faut croire que nous le connaîtrons un jour ou l'autre puisque nous atteindrons presque tous l'âge de la retraite, c'est-à-dire l'âge où nous abandonnerons le monde du travail rémunéré. Or, il semblerait que le temps et l'énergie que nous aurons mis à planifier ce passage, à ce qui n'est qu'une autre étape de la vie humaine, en feront un temps agréable et facile ou difficile et pénible.

Mais qu'est-ce au juste que la retraite? Il semble qu'il y a cent ans la retraite telle que nous l'imaginons aujourd'hui n'existait pas. Dans une société moins industrialisée, les agriculteurs, les gens d'église et de professions libérales travaillaient autant que leur santé et leurs forces le leur permettaient. Puis un jour, ils se retiraient, confiaient leurs tâches à un plus jeune qui prendrait la relève, mais leur permettait de continuer un petit peu... sans vraiment arrêter de travailler... Bien plus, selon la sociologue américaine, Tamara Kareven, la vieillesse elle-même n'existait pas. Il y avait bien des personnes âgées, mais pas de groupe social distinct avec des besoins spécifiques. Les vieillards étaient à la charge de leur famille tout comme les plus jeunes. Ni l'un, ni l'autre ne constituait une "entité" sociale comme celles d'aujourd'hui à savoir des jeunes qui se préparent à travailler et des retraités qui ne travaillent plus.

Cette création d'un groupe social quasi marginal et qui fait tellement peur à bien des gens, peut s'expliquer ainsi:

- l'industrialisation a amené notre société à voir les êtres humains surtout sous l'angle de la productivité et l'on sait que celle des personnes âgées peut diminuer,
- l'accélération du développement technologique a créé un environnement de travail où les connaissances des aînés, jadis fort précieuses, n'ont plus beaucoup de valeur,
- l'urbanisation a très souvent dissout les liens familiaux, ce qui a condamné les personnes âgées à l'anonymat, à l'oubli et à l'absence de soutien immédiat
- enfin, l'explosion démographique des gens de 65 ans et plus les a formé en un groupe important distinct de la population. En l'an 2006, environ 14,7 p. 100 de la population du Canada aura plus de 65 ans.

En poussant un peu plus loin notre analyse des personnes qu'il est maintenant convenu d'appeler les gens de l'âge d'or, nous devinons, même aujourd'hui, une certaine distinction à l'intérieur de ce groupe. Deux catégories semblent se dessiner ceux du 3e âge, les 65-79, et ceux du 4e âge, les 80 et plus. De plus en plus, s'impose la "spécificité" des besoins des deux groupes et on imagine facilement qu'un "jeune retraité" de 66 ans possède plus d'autonomie qu'un "vieux" retraité de 88 ans. Qui sait! Peut-être qu'avec les progrès de la médecine et la retraite anticipée nous aurons à créer une 3e catégorie?.

C'est donc à ce grand club qu'est convié l'oncle Georges, situation inévitable pour lui comme pour nous.. Quand on sait qu'à 65 ans, un Canadien a possiblement devant lui 14 belles années à vivre et une Canadienne 18, on se rend bien compte qu'il faut y penser et prendre le temps de s'assurer que cette dernière étape sera un succès. Il ne s'agit pas d'une simple fin de semaine... c'est un peu plus long et les possibilités de se reprendre sont limitées..

## Comment sera notre retraite?

Pour nous aider à franchir cette étape dans la sérénité, peut-on trouver, dans les connaissances scientifiques actuelles, des indices de ce que sera notre vie une fois que nous aurons quitté le monde du travail rémunéré?

C'est vers la sociologue française Anne-Marie Guillemard qu'il faut se tourner pour trouver de tels indices. Dans son livre "*La retraite, une mort sociale*", l'auteur nous fait part d'une grande enquête, menée en France au début des années 70 auprès de 995 personnes retraitées, qui visait à cerner les types de retraites existantes dans la population et à en déterminer les causes. Cette étude constitue encore une contribution majeure à la gérontologie moderne.

D'après A.-M Guillemard, deux éléments influencent notre comportement à la retraite: **nos biens**, c'est à dire nos revenus, notre état de santé et nos relations familiales et sociales et **nos potentialités** c'est-à-dire notre niveau d'instruction, nos habiletés développées au travail et celles développées dans nos loisirs.

A partir de cette prémisse, elle élabore cinq grandes catégories (et je suis sûr qu'il vous sera possible de vous associer à l'une d'entre elles) et identifie cinq grands modèles ou types de retraite. Ce sont:

a) Ceux qui n'ont accumulé ni biens, ni potentialités. Ces retraités sont inactifs, repliés sur soi, s'ennuient, ont peu d'amis et s'intéressent beaucoup à leurs "bobos". Ils ont une **retraite - retrait** ou une retraite chaise-berçante. A long terme, cette retraite résulte en une véritable mort sociale.

| | | |
|---|---|---|
| | Topic: The Internationally Mobile Internal Auditor<br>Dinner Meeting: 5:30 p.m. | |
| le 19 septembre | L'Institut des vérificateurs internes<br>Conférencier invité: Len Lugsdin<br>premier vice-président de Bell international<br>dîner - causerie à 17 h 30 | Hôtel Skyline<br>Ottawa |
| September 19-22 | 82nd CICA Annual Conference<br>Keynote speaker: the Right Hon. Edward Heath, M.B.E., M.P. | Bermuda<br><br>Southampton<br>Princess Hotel |
| du 19 au 22 septembre | 82ième Conférence annuelle de l'ICCA<br>Conférencier de marque: l'honorable Edward Heath, M.B.E., M.P. | Bermude |
| September 27-28 | International Financial Management Conference<br>Theme: Managing the Public Debt: The Impossible Dream? | Washington, D.C.<br><br>Regent Hotel |
| les 27 et 28 septembre | Conférence internationale de gestion financière<br>sujet: Contrôler la dette nationale: est-ce possible? | Washington, D.C. |

## October/octobre

| | | |
|---|---|---|
| October 1-6 | XIIth Conference of Commonwealth Auditors General | London, U.K.<br><br>Lancaster House |
| du 1 au 6 octobre | XII ième Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth | Londres (GB) |
| October 18 | John Porter Memorial Lecture<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Carleton University<br>Ottawa |
| le 18 octobre | Conférence à la mémoire de John Porter<br>conférencier invité: K.M. Dye | Université Carleton<br>Ottawa |
| October 24-26 | The Institute of Internal Auditors<br>Seminar: Project Management for Auditors | Skyline Hotel<br>Ottawa |
| du 24 au 26 octobre | Institut des vérificateurs internes<br>Séminaire portant sur la gestion de projets à l'intention des vérificateurs | Hôtel Skyline |

# Rendez-vous

## Le sport en famille

Comme par le passé, le 23 juin était la date prévue pour la journée de famille au BVG. C'est pourquoi plus de 200 personnes se réunissaient ce jour-là au parc Brewer afin de se disputer l'honneur de la meilleure équipe de balle molle! Ce fut une journée de plaisir pour tous, on se taquinait, on courait, on chantait, on riait et on mangeait. Quelle joie de se retrouver en dehors du Bureau par une belle journée ensoleillée!

Ruffi le mascotte endiablé des Ottawa Rough Riders a su captiver l'attention des petits et des moins petits. Le voilà qui s'amène sur sa bicyclette géante, il interrompt les joueurs et se sauve...en distribuant des étiquettes publicitaires des Rough Riders...et en donnant des "tours" à droite et à gauche.

En tout 18 équipes du Bureau se sont affrontées. Notamment les "Sous-payés" les "Professionnels" les "12 sournois" "les fumeurs de Sponchia", la "nouvelle vague", les "fraudeurs du Fisc" etc.

La palme alla aux "Oilers" qui remportèrent le prix "Big Bat" en comptant 51 points. L'équipe des "Luck-in-Jays" se méritèrent le prix "on se foute de nous" en ne comptant que 7 points. Nicole Bertrand et Laurie Ozen gagnèrent chacune des dîners pour deux personnes, tandis que Danny Foster se mérita deux laissez-passer pour le Wonderland canadien à Toronto.

La sportive la plus courageuse est sans contredit la jeune Caroline Bastien qui, bien qu'elle fut l'objet d'un lancer violent et dut se rendre à l'hôpital, insista pour revenir finir la journée au parc! Ah la jeunesse!!







## Roulement du personnel

**Félicitations** à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Karen Mather, Liz Dowd, Lise-Anne Berthel, Richard Minaker, Cécile Thomas, Claudette Carrier, Barton Burron, Edwin Logan, Marvin Schwartz, Joanne Augusta, Rita Davies, Sandra Cohen, Denise Murphy, Claude Ferland, Pamela Weber, Claude Laberge, Chris DeGouw, Catherine Siscoe, Margaret Cross, Karl Keough, Annette Fournier.

**Au revoir** à Patrick Searson, Gus Fiorino, William Rafuse, Parise Tremblay, Bruce LaRochelle, Lily McKinnon.

**En retard**, sincères félicitations à Chris Warfe (Vérification informatique) et Ghislaine Côté qui se sont épousés le 19 mai dernier et à Marcel Laberge (traitement de la copie) et Hélène Charbonneau qui ont échangé des voeux le 22 juin. Beaucoup de bonheur!

## Conférence du personnel professionel

En novembre dernier, le Conseil de direction donna son approbation à la tenue d'une conférence à l'intention du personnel professionnel du Bureau des niveaux AU-1 à AU-3 (ou niveaux équivalents) ainsi que des employés de la plupart des équipes de soutien de vérification. A la suite de cette décision, les participants recevaient, au mois d'avril dernier, un questionnaire qu'ils devaient remplir afin de déterminer les sujets qu'ils voudraient y voir discutés. En ce moment, le Comité d'organisation travaille d'arrache-pied afin d'assurer le succès de cette première conférence du personnel professionnel. En effet, plus de 170 employés se réuniront à l'Institut de formation du ministère des Transports à Cornwall du 26 au 28 août prochain.

Le sous-vérificateur général Ed Rowe est coordonnateur de la conférence. Voici le nom des membres du Comité d'organisation:

- Richard Brisebois président
  Opérations de vérification
- John Apt
  Direction du perfectionnement et de la planification de carrière
- Claude Brunette
  Opérations de vérification
- Mary Clennett
  Direction de la vérification informatique
- Gerry Désormeaux
  Cabinet du vérificateur général
- Ernie Glaude
  Opérations de vérification
- Maureen Lawson
  soutien administratif
  Direction du perfectionnement et de la planification de carrière
- Normand Lefevre
  Bureau régional de Montréal
- Charmaine Ward
  Direction de l'administration

Cette conférence permettra aux participants de partager leurs points de vue et opinions avec leurs collègues et les cadres supérieurs du Bureau. Ils profiteront de l'occasion pour mieux définir leurs besoins et leurs inquiétudes, prendre connaissance des démarches entreprises au BVG et mieux comprendre les rôles que peut jouer le personnel professionel au sein du Bureau.

Le thème sera "Votre rôle en tant que personnel professionnel au BVG". L'enquête menée auprès des participants a révélé que ceux-ci veulent traiter des questions suivantes: l'avenir du BVG, le rôle des participants au sein de cet organisme, le perfectionnement et la planification de carrière, l'informatique et le conditionnement physique. Le Comité est à élaborer et à mettre au point l'ordre du jour afin que la conférence soit informative et réponde aux besoins les plus pressants des participants. Soyez sans crainte, le comité n'oubliera pas les avantages nombreux des activités sociales et sportives!

Si vous avez des suggestions ou désirez poser des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Richard Brisebois ou tout autre membre du Comité.



*Le Canada bien représenté à Chicago - J. Poirier, P. Wilson, L. McGimpsey et R. Salmon assistent à la 43e Conférence internationale de l'Institut des vérificateurs internes*

## Soirée d'adieu

Le 10 mai, amis et collègues de Bill Yusak se réunissaient au mess des officers de l'armée afin de lui dire aurevoir et lui offrir, à lui et sa femme Marion, leurs voeux de bonheur pour l'avenir.

Bill reçevait des mains de Ray Dubois, maître de cérémonie pour l'occasion, un certificat de long service et un bilan tout particulier ... C'était le bilan des 38 années que Bill avait consacrées à "sa majesté" dont 35 auprès du Bureau! Les plus importants éléments d'actif étaient sans contredit Grant, Mark et Linda, les trois enfants du couple Yusak. Deux des enfants participaient à la fête.

Bill est né à Mundare Alberta, mais, dès qu'il s'est joint à l'aviation royale canadienne à la toute fin de 1941 et venu en Ontario, il s'est déplacé sans cesse partout au Canada. Si bien que lors de son mariage, Marion et lui ont dû faire publier les bans dans 12 églises différentes!

Après la guerre, Bill étudia à l'Université d'Alberta et obtint son diplôme de B. Comm. en 1948. L'année suivante, il devenait un adjoint à la vérification au bureau régional de Winnipeg avec le salaire "mirobolant" de $2 100 par année.

Les 35 années (1948 à 1984) qu'il a passées au BVG lui valurent le titre de "doyen" du Bureau, années pendant lesquelles ses collègues de travail le consultaient sans cesse sur différentes questions de vérification ou des problèmes personnels. Il a connu quatre vérificateurs généraux et six Premiers Ministres.

Afin que nous puissions partager avec Bill certains événements de sa première année de travail, Ernie Glaude avait compilé des articles de journaux du Winnipeg Free Press en date du ler décembre 1948: "Calgary gagne la coupe Grey", Bill Yusak est nommé au bureau de vérification, Trois Rivières interdit les calendriers de "pin-up" etc!

Quatre ans plus tard, il arriva à Ottawa pour y fonder un foyer. La liste des ministères et organismes qu'il a vérifié est longue et variée et comprend les Territoires du Nord-ouest et les Affaires Indiennes et du Nord.

En souvenir des années dans les forces armées, on lui remit la traditionnelle chope à bière et afin de remémorer l'avertissement que certaines collègues féminines lui avaient faites, on lui remit des sachets de soupe et une trousse de couture. La carte de bons souhaits qu'on lui remit contenait plus que les félicitations de ses collègues et amis ... elle contenait une somme fort intéressante.

Ray souhaita à Marion et Bill, au nom de tous, un avenir rempli de bonheur et demanda qu'ils ne nous oublient pas! □



*Bill reçoit son certificat des mains de Raymond Dubois, sous-vérificateur general.*

## Nouvelles de Halifax

### L'industrie du poisson

La plupart des entités que nous vérifions offre des *services* au public - cependant certaines offrent des *produits*. C'est le cas de l'Office canadien du poisson salé, une société d'Etat qui se trouve à St. John's - Terreneuve et dont les comptes sont vérifiés par le bureau régional de Halifax. La raison d'être de l'Office est le poisson - il achète, négocie et vend la morue fumée. Ce genre d'enterprise entraîne un travail de vérification unique -la participation de l'équipe de vérification au "décompte physique" annuel de fin d'exercice de l'office - y compris la morue fumée.

Cette année, trois vérificateurs participaient à l'inventaire des poissons...dans plusieurs entrepôts. Ed Logan premier vérificateur participa à l'inventaire de Catalina; Donella Ford, stagiaire, séjourna à Cupids, tandis qu' Allison Keating participa aux inventaires du Brigus et Carbonear. Aux vérificateurs se sont joints les inspecteurs de l'Office et les représentants de l'établissement; il s'agissait de compter le poisson préemballé et le poisson en vrac. Faire l'inventaire du poisson préemballé est chose facile - on n'a qu'à compter les boîtes selon la sorte de poisson, la qualité et le poids. Le poisson en vrac - c'est autre chose! - il fallait peser tous les poissons!



*Une histoire de poisson!! -inventaire 1984*

Malgré la température inclémente des entrepôts frigorifiques et la senteur malodorante du lieu de travail, les vérificateurs ont aimé cette expérience qui a été une des plus intéressantes et nous a permis de mieux connaître les opérations de l'office Canadien du poisson salé.

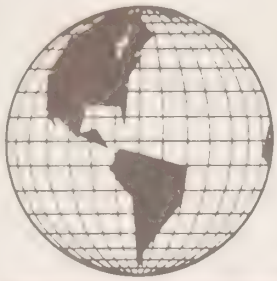
### Nouveau co-équiper

Nous souhaitons la bienvenue à Karl Keough un étudiant au programme d'enseignement coopératif de Memorial University, St. John's Terreneuve qui s'est joint au Bureau au début de l'été. Karl n'est pas étranger au BVG de Halifax; en effet il a travaillé avec l'équipe de vérification tout au long de l'été 1983. Il a travaillé à la vérification de plusieurs clients notamment Revenu national Impôt, Anciens Combattants, et Travaux Publics. Cela lui a permis de faire de voyages et connaître le fonctionnement du Bureau. Après avoir obtenu son diplôme, Karl prendra place parmi les stagiaires du Bureau de Halifax qui prévoit obtenir le titre de C.A.. Karl, soyez le bienvenu! □

* * *

### Félicitations

**Les filles à l'honneur!** Bravo à Amjad et Neelam Saeed à l'occasion de la naissance de leur fille Bushra - née le 4 juillet dernier. Nos félicitations à Tony et Marcia Shaw qui sont devenus les heureux parents d'une belle fille, Holly le 12 juillet. Egalement à Suzanne Gibeault et Pierre Raymond qui devenaient le 14 juillet les parents d'une charmante fille Caroline.



▷
**Sur les sentiers du pipe-line**

Nous passons également une demi-journée au terminal de la IPL, situé en banlieue d'Edmonton. Le pétrole y arrive par transporteurs de raccord, y est mesuré, stocké dans des réservoirs, puis expédié aux clients par les pipe-lines de la compagnie. Nous avons visité le secteur d'arrivée des transporteurs de raccord, le service de mesure, les réservoirs de stockage munis de toits flottants, ainsi que le tableau de contrôle qui permet de noter toutes les entrées et sorties du pétrole, la quantité de pétrole stocké dans les réservoirs ainsi que le déplacement du pétrole

Grâce à l'aide (et à l'hospitalité) de l'ONE, de la IPL et de la Amoco, l'équipe de vérification de l'Énergie, des Mines et des Ressources a appris beaucoup sur le monde du pétrole, connaissance qui aidera sûrement à la vérification continue de cette entité. □

## Le Rapport et le micro-ordinateur

Le mardi 15 mai est une date mémorable dans l'histoire de la préparation du Rapport annuel du Bureau. Pour la première fois, le texte complet d'un chapitre du Rapport annuel, après la rédaction et les révisions du texte bien sûr, a été inscrit sur une disquette et remis ensuite au rédacteur en chef du Rapport. Ce chapitre de 70 pages qui porte sur les biens immobiliers a été traité sur le Xerox 16/8. N'est-ce pas merveilleux, il n'a fallu dactylographier le texte qu'une seule fois! Il faut dire que l'an dernier, le chapitre 3 sur l'Evaluation de programmes avait été traité par un micro-ordinateur pour être ensuite transmis au traitement de la copie par téléphone...celà aussi était une application nouvelle et utile!

C'est ainsi que ce mardi-là, Nancy Murphy, rédacteur en chef du Rapport annuel, acceptait la fameuse disquette de Cam Young, directeur principal de l'équipe de vérification, en présence des membres de l'équipe. Nancy démontra sur place comment elle pouvait corriger le texte qui apparaissait à l'écran de l'appareil Xerox qui se trouvait dans son bureau...Ainsi, fini la prolifération de papier et de crayon rouge! Elle pouvait dorénavant réviser et inscrire aussitôt ses corrections..quel progrès!



*L'équipe des biens immobiliers respecte l'échéance.*

Le chapitre est le résultat du travail de toute l'équipe et tous, sous l'oeil vigilant de Bill Johnston, y ont participer. Les détails contenus dans les constatations de vérification découlèrent des nombreuses données et statistiques que regroupait le micro-ordinateur. Kay Whitton s'occupa du traitement de la copie et de la présentation du texte ainsi que des premières révisions que l'équipe jugea nécessaires Ce nouveau procédé permettait d'économiser beaucoup de temps surtout dans les modifications à apporter au texte. Et voilà que maintenant il sera possible de communiquer les modifications apportées de part et d'autre (l'équipe de vérification et l'équipe des Rapports). Sans doute d'autres chapitres seront ainsi traités, ce qui modernisera le processus de préparation du Rapport annuel. Pour Cam Young et son équipe, rien n'effacera l'exaltation de cette première experience! □

## La ruée vers le pétrole

*[Lorsqu'il effectue la vérification intégrée d'un organisme donné, le BVG essaie d'abord de bien connaître les rouages de cet organisme. En mai, dans le but d'aider l'équipe de vérification de l'Énergie, des Mines et des Ressources à acquérir une certaine connaissance de l'industrie du pétrole, l'Office national de l'énergie (ONE) a organisé une visite des installations de production de la Amoco Canada Petroleum Company Limited, à Swan Hills en Alberta, ainsi que des opérations de la Interprovincial Pipeline Limited (IPL), à Edmonton et dans les environs. Les participants : Ed Paige et Adine Brown de l'ONE et Doug Deeks, Vicky Sanderson et Don Dunn du BVG. Vicky nous relate les faits saillants de cette expédition.]*

### Amoco: En route pour Swan Hills

Tôt dans la matinée, nous nous rendons à l'aéroport municipal d'Edmonton accompagnés de nos hôtes de la Amoco et de représentants de l'ONE. Nous montons à bord d'un bimoteur "Otter" de la Amoco, à destination de Swan Hills (nord-ouest). Chemin faisant, les riches teintes brunes et vertes des prairies, entrecoupées de routes droites se transforment petit à petit en forêts denses, semées de marécages. Après une envolée agréable de 50 minutes, nous atterrissons à l'aéroport de Swan Hills. Les représentants de la Amoco nous remettent des bottes en caoutchouc et des casques.

Dans cette tenue vestimentaire, nous commençons notre tournée en visitant le secteur des puits productifs. Nous examinons deux puits; le premier a un chevalet de pompage en surface, alors que le deuxième a un moteur de pompe souterrain, intégré dans la carcasse de forage, et nous ne voyons qu'une série de tuyaux. Nous passons ensuite à une station d'injection d'eau produite où l'eau purifiée et pressurisée est injectée dans des puits productifs. Cette opération permet d'accroître la production du pétrole. Notre dernier arrêt : un appareil de sondage en exploitation depuis moins d'une semaine dans un trou de boue. Nous comprenons maintenant pourquoi nous chaussons des bottes. Nous nous dirigeons ensuite vers un abri de sondage sur la plate-forme de forage. Les représentants de la Amoco nous y expliquent le fonctionnement de la tour de forage. Nous montons et descendons des escaliers, enjambons des tuyaux et sortons des annexes pour voir de près les diverses opérations.

Nous sommes très impressionnés, d'abord par l'amabilité et la patience des représentants de la Amoco, ensuite, par la boue omniprésente!

### IPL: Opérations informatiques

Nous passons le deuxième jour de notre visite à l'administration centrale de la IPL, située dans un nouvel immeuble du centre-ville d'Edmonton. IPL est un "transporteur public" qui transporte des hydrocarbures liquides d'Alberta à Montréal. Dans la matinée, le Service de la comptabilité nous présente l'historique et l'organisation de la IPL et nous explique la comptabilité des opérations pétrolières. Dans l'après-midi, nous visitons la salle d'ordinateurs de la compagnie et nous passons ensuite au service du transport du pétrole. Ce service doit contrôler le transport du pétrole par un système de pipe-lines et s'assurer que la quantité voulue de pétrole atteint la destination prévue. Au centre de contrôle du transport du pétrole, on nous explique comment fonctionnent les pupitres de commande qui servent au contrôle du pipe-line 24 heures sur 24. ▷



*Appareil de forage pétrolier - Swan Hills Alberta*



vérification informatique, la vérification interne, la gestion et le système de l'utilisation du temps. Peter et le Bureau ont répondu à leur désir en prévoyant la visite de bureaux gouvernementaux des trois paliers (fédéral, provincial, municipal), d'organismes centraux tel que celui du contrôleur général, de ministères fédéraux tel que les Transports et l'Agriculture (vérification intégrée en cours), une visite à la Banque du Canada et à la Fondation Canadienne pour la vérification intégrée ainsi qu'à d'autres entités. Ils étaient anxieux de connaître le rôle du BVG au sein du gouvernement canadien, son mandat et son fonctionnement ... ils furent servis à souhait!

La personne qui a été sans doute la plus occupée tout au long du séjour de la délégation fut sans contredit **Yudi Xu**, un des boursiers de la FCVI. En effet, Yudi a été "l'éminence grise" du groupe et les accompagnés dans toutes leurs pérégrinations. Il joua un double rôle: il faisait partie "ex officio" de la délégation puisqu' il est membre du bureau de vérification de la Chine mais il travaille au BVG depuis plus de 8 mois, donc il représentait également le Bureau. Il va sans dire que Yudi a su se rendre indispensable ... il devint le confrère, l'interprète, le guide, voire même le conseiller ... C'est ce qui lui a permis de connaître des endroits qu'il n'aurait pas connus autrement. **Larry Ting**, directeur principal, a apporté une aide précieuse en plusieurs occasions.

Un des faits saillants de la tournée fut, sans contredit, la journée passée au Parlement. Ils ont visité tous les recoins, assisté à une session de la Chambre des communes y compris la période de questions ... Ils en ont été émerveillé; tout les fascinait, les discussions enflammées, les applaudissements, même le cahut de la Chambre. Le Greffier adjoint les a entretenus, quelque temps, de l'organisation du Gouvernement canadien. Un traducteur du Secrétariat d'Etat fit les frais de la traduction.

Ils ont également visité les bureaux du CN à Montréal où ils ont rencontré le président et plusieurs des cadres supérieurs; ils ont été les hôtes de l'Ontario Hydro à Toronto et du gouvernement de la Colombie-Britannique à Victoria. A Ottawa, Madame Marion Dewar s'est fait un plaisir de leur souhaiter la bienvenue à l'hôtel de ville.

Le 2 juin, l'ambassadeur de la République populaire de Chine offrait, en l'honneur des visiteurs de Chine, un banquet prestigieux auquel étaient conviés M. K. Dye et plusieurs autres membres du Bureau. Il en profita pour remercier le BVG de l'aide précieuse que celui-ci accordait au nouveau bureau de vérification de son pays.

Malgré leur horaire chargé, les visiteurs se sont quand même permis certaines excursions touristiques. Ils ont trouvé Ottawa, charmant, pittoresque et propre. Ils ont bien aimé Upper Canada village et son passé; les fabuleuses chutes Niagara les ont fort impressionnés ainsi que la vue de la fameuse tour CN à Toronto, les Butchart gardens de Victoria et les majestueuses Rocheuses ... C'était leur premier voyage à l'extérieur de leur pays et quel début! Et c'est ainsi que, les bras chargés, comme tout bon touriste, de souvenirs traditinonnels, drapeaux minuscules, épinglettes, calendriers, sous-verres, porte-clefs etc., ils quittèrent le Canada en route pour Tokyo et Pékin.

Le Bureau a été très heureux d'accueillir ces visiteurs éminents de l'Orient et de les instruire dans la "doctrine" de la vérification intégrée. Les gouvernements de Pékin et d'Ottawa partagent déjà beaucoup sur bien des plans et prévoient continuer cette entr'aide internationale. Le BVG ne saurait refuser de partager ses connaissances avec les pays qui en ont besoin, surtout à la demande de son gouvrnement. □

**Félicitations à** Serge Roussel (Opérations de vérification) et Johanne Thériault qui "convoleront en justes noces" le 11 août 1984 et Hélène Richard (Opérations de vérification, Ottawa) qui deviendra, le 25 août l'épouse Richard Lafleur.

**Condoléances**

Nos sympathies à Suzanne St. Jacques pour la perte de son père, Darlene Mulligan pour la perte de son mari Terrance

# Çà et là



*La délégation de Chine à l'Hydro Ontario - accueil chaleureux de la direction.*

## Visiteurs d'Orient...

C'est le 22 mai dernier que le Bureau accueillait, pour la deuxième fois, des visiteurs importants de la République populaire de Chine. Cette imposante délégation, composée de 7 membres du nouveau Bureau de vérification, démontre bien les relations étroites qui existent entre nos deux pays. La première visite en 1982 avait été élaborée par les Nations Unies de même que les projets de perfectionnement qui suivraient en 1983. Cette fois, c'est l'Agence canadienne de développement international (ACDI) qui, de concert avec le ministère des Affaires extérieures, a organisé cette plus récente échange de connaissances. Les nombreux pourparlers entre les bureaux de vérification des deux pays ont résulté en un horaire fort intéressant mais très chargé. **Madame Qi Tian**, sous-vérificateur général menait la délégation qui comprenait: **M. Han Bo**, directeur du Centre de recherche en vérification, **M. Liu Zhanlin**, directeur adjoint du bureau de vérification, **M. Yang Shoujiang**, directeur adjoint du centre de formation, **M. Yang Shuzi**, premier vérificateur, **M. Guo Yukai**, directeur des Affaires extérieures, **M. Zeng Yingquing**, directeur adjoint

**Peter Wilson**, sous-vérificateur général, était coordonnateur de la visite. Il accompagna les visiteurs au cours de leur séjour à Ottawa et leur ouvrit bien des portes. Ceux-ci avaient exprimé le désir de mieux connaître la méthodologie de la vérification intégrée, la

(suite de la page 6)
d'un organisme nouvellement mis sur pied aux États-Unis, le "Government Accounting Standards Board", et avec des représentants du "Public Sector Liaison Group" du Royaume- Uni. Ils ont également rencontré des représentants des organismes suivants: le "General Accounting Office" des Etats-Unis, le "National Audit Office" du Royaume-Uni et la "Audit Commission for Local Authorities" de l'Angleterre et du pays de Galles. Nous entretenons, en outre, des relations étroites avec les organismes comptables et les organismes de vérification du secteur public de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Le président d'un organisme australien nouvellement mis sur pied, le "Australian Public Sector Accounting Standards Board", doit nous rendre visite cet été.

## Des choses à venir

**Le Comité** a commencé ses activités, il y a bientôt trois ans. Nous avons beaucoup travaillé, mais il en reste encore beaucoup à faire. Les gouvernements principaux, leurs représentants et les vérificateurs législatifs misent beaucoup sur le Comité, ils espèrent obtenir de lui des conseils sur la communication de l'information financière ainsi que sur la comptabilité et la vérification. Ils appuient fortement le Comité si l'on en juge par leur participation aux activités de ce Comité. Je tiens, au nom du Comité, à les remercier tous de leur appui précieux.

## Les états financiers des gouvernements: les cinq objectifs proposés

1. **Caractéristiques souhaitées**
"Les etats financiers doivent communiquer des informations fiables et pertinentes, compte tenu des besoins de ceux pour qui ils sont préparés, sous une forme qui maximise l'utilité de ces informations. Au minimum, les informations doivent être comprehensibles, presentées clairement, en temps utile et selon des règles appliquées de façon continue et uniforme."

2. **Les renseignements que doit fournir le gouvernement**
"Les etats financiers doivent presenter un compte rendu global de la nature et de l'étendue des activités et des ressources financieres dont le gouvernement est responsable, y compris celles qui ont trait aux activités des agences du gouvernement et des societes d'Etat."

3. **Le contrôle législatif et l'obligation, qu'a le gouvernement, de rendre compte**
"Les etats financiers du gouvernement doivent rendre compte de la gestion financiere de ce dernier et des ressources qui lui sont confiees."

4. **Présentation des activités financières du gouvernement**
"Les etats financiers doivent montrer l'origine, l'affectation et l'utilisation des ressources financieres requises par le gouvernement pendant l'exercice."

5. **Compte rendu de la situation financière**
"Les etats financiers doivent presenter les informations requises pour montrer l'état des finances du gouvernement." □

## A la recherche de l'efficience...

Depuis quelques semaines nous avons parmi nous un vérificateur de l'Australie monsieur Anthony Daniel Clyne ("Tony"). Ce grand bonhomme au sourice facile est directeur de la vérification de l'efficience de la Commission de la Fonction publique de New South Wales (N.S.W.) Cette direction a été mise sur pied en 1980 afin d'analyser la qualité de la vérification de l'efficience. Il est intéressant de noter que dans le N.S.W. la vérification de la responsabilité financière et du respect des lois est effectuée par le Bureau du vérificateur général qui fait rapport au Parlement; la vérification de l'efficacité est confiée à des vérificateurs du secteur privé qui font rapport au gouvernement; tandis que vérification de l'efficience et de l'économie est prise en main par la Commission de la Fonction publique de cette province qui fait rapport au Premier ministre.. Donc, c'est pour étudier la façon dont les autres pays vérifient l'efficience que Tony visite les Etats-Unis, le Canada et la Grande Bretagne avant de retourner dans son pays. □

**Source précieuse** Nous tenons à souligner la précieuse collaboration de ces "dames" du personnel. Elles sont une source intarissable de renseignements pour nous..Merci!

Centraide

## Campagne Centraide - 1984

Bien que nous ne soyons qu'au début du mois d'août, septembre et la campagne Centraide s'en viennent à grands pas. Il n'est donc pas trop tôt de rappeler l'importance de cette oeuvre communautaire louable et vous fournir quelques données de base.

La campagne Centraide de la Fonction publique sera lancée officiellement le 17 septembre par une cérémonie qui se déroulera sur la terrasse extérieure de la Banque du Canada. S'il pleut, les activités se dérouleront à l'intérieur, au 240, rue Sparks. Le Bureau a décidé de prendre de l'avance et d'ouvrir sa propre campagne quelques jours avant le lancement officiel.

### Appui du Conseil de direction du BVG et membres de l'équipe

Le vérificateur général Ken Dye et le Conseil de direction ont comme par le passé assuré les organisateurs de leur entière collaboration. L'équipe d'organisation du Bureau est presque la même que celle de l'an dernier.

**Coordonnateur**
Michael O. Adibe
**Trésorier**
Serge Gaudet
**Agent des relations publiques et du matériel**
Roger Durand
**Coordonnateur pour le 11e étage**
Stan Kwapisz
**Coordonnateurs pour le 10e étage**
Richard Flageole etErnie Glaude
**Coordonnateur pour le 9e étage**
Paul Corona

Outre les coordonnateurs, l'équipe de 1984 compte environ 40 solliciteurs volontaires.

### Quelques données sur la campagne

Les organismes parrainés par Centraide offrent des services sociaux nécessaires à bon nombre de citoyens de la région desservie. L'Institut national canadien pour les aveugles, l'Association des grands frères et l'Institut de réadaptation d'Ottawa ne sont que quelques-unes des organisations subventionnées par Centraide. Centraide assure également le financement de projets précis dont plusieurs sont le fruit du bénévolat.

### Objectif de 1984 au BVG

L'an dernier votre générosité a permis au Bureau de dépasser de 5 p. 100 l'objectif qui était fixé à $ 30 000. Après avoir étudié la situation économique et en avoir discuté avec la division de la Fonction publique de Centraide (région Ottawa- Carleton et ouest québécois), le vérificateur général a crû bon de porter l'objectif de cette année à $ 33,000, soit une augmentation de $ 3,000 par rapport à l'année dernière.

### Sollicitation

Ainsi que l'an dernier, vous serez sollicité soit en personne, soit par courrier

Si vous n'avez jamais versé une contribution par le biais des



retenues à la source, nous vous le recommandons. Essayez cette année, vous verrez comme c'est pratique. Rappelez-vous qu'à compter de cette année, vous ne pourrez plus demander une déduction forfaitaire de $ 100 au titre des dons de charité dans votre déclaration d'impôt. Tous les dons de charité que vous ferez serviront à cette fin. S'il vous plaît, répondez généreusement à l'appel de votre solliciteur. Il n'en tient qu'à vous de faire de la campagne de 1984 un franc succès.



## Cours offerts
## mois de septembre et octobre

| | |
|---|---|
| FCVI Vérification intégrée-principes fondamentaux | du 5 au 7 septembre |
| Evaluation de programme | les 10 et 11 septembre |
| Informatique-éléments fondamentaux | du 10 au 14 septembre |
| Techniques d'entrevues | les 17 et 18 septembre |
| Initiation des professionnels | du 24 au 26 septembre |
| Initiation des techniciens, sécrétaires et commis | le 28 septembre |
| Initiation des stagiaires | du 1 au 5 octobre |
| Informatique-éléments fodamentaux | du 15 au 19 octobre |
| Principes fondamentaux de la supervision | du 29 au 31 octobre |

### A l'Ouest du pays

Alan Beaton, directeur du bureau de Vancouver, a remis à Carolyn Chiu la responsabilité de chroniqueur régional pour la revue Opinion's. Elle nous fait savoir que ce printemps le bureau de Vancouver a connu un nombre inattendu de visiteurs. Parmi ceux-ci notons: Ken Dye, Ed Rowe, Don Baxter, Shahid Minto, Andrew Silber, Larry Ting, Ernie Glaude, Desmond Kimmitt et Xu Judi.

A ne pas manquer dans la prochaine édition, un article sur les activitiés de vérification dans l'ouest du pays et dans le nord canadien. □

### Honneur bien mérité

Sean Hackett, benjamin de David et Jill Hackett et finissant du Lakefield College School en Ontario, s'est mérité la médaille d'or du duc d'Edimbourg pour 1984. Il doit recevoir un certificat des mains même du Prince Philippe plus tard cette année à Toronto. L'honneur de cette année vient s'ajouter à la médaille d'argent du duc d'Edimbourg qu'il avait déjà reçu en 1983.

Cette médaille vient couronner les efforts de jeunes canadiens à travers le pays qui se distinguent par leur excellence dans quatre disciplines notamment: le sport, la vie en plein air, le service social et les passe-temps ou intérêts particuliers. □

* * *

**Summa cum laude** Blandine Roberto est très fière, et avec raison, de sa soeur Dominique qui, lors de la collation des grades de l'université d'Ottawa, a remporté à elle seule, presque tout le palmarès des prix en sciences et génie. Elle a remporté la médaille d'or du gouverneur général pour première excellence au niveau de tous les programmes de baccalauréat à l'université et a également obtenu six autres prix, dont la médaille d'or de l'université pour première excellence en sciences. □



perfectionnement fructueuse remplie d'activités et d'innovations intéressantes. Nous sommes assurés que tous les employés du BVG trouveront notre programme intéressant et utile.

## Programmes de formation des stagiaires en vérification

*[La Direction du perfectionnement et de la planification de la carrière administre également d'autres programmes de formation spécialement conçus pour deux groupes de stagiaires, soit les stagiaires en comptabilité et les stagiaires de l'équipe des Opérations et des Méthodes. Le coordonnateur des programmes de stagiaires, John Apt, les décrit ci-après de même que les avantages qu'ils présentent tant pour le Bureau que pour les stagiaires.]*

## Programmes de formation des stagiaires en comptabilité

Le programme de formation des stagiaires en comptabilité vise à former les stagiaires pour qu'ils deviennent des comptables professionnels et répondre aux besoins des Opérations de vérification. Au début de juin, le programme comptait 59 participants. Cette année, environ 20 d'entre eux se présenteront à l'examen final et obtiendront le titre de CA, CGA ou RIA.

Les cours fondamentaux offerts par le Bureau sur une période de trois ans constituent le pivot du programme de formation des stagiaires en comptabilité. D'autres cours viennent s'ajouter à ceux du programme, notamment les cours universitaires requis par les diverses associations comptables. Les aspirants au titre de CA suivent également des cours de préparation aux examens (cours du soir).

L'expérience pratique est tout aussi importante que les cours théoriques. C'est pourquoi les stagiaires et les directeurs principaux de la vérification prévoient les affectations ultérieures et susceptibles d'accroître l'expérience de vérification selon le plan modèle de formation pratique décrit dans le Guide des stagiaires.

## Programmes des stagiaires OM

En février cette année, les vérificateurs généraux adjoints et les sous-vérificateurs généraux ont convenu que la Direction du perfectionnement et de la planification de la carrière devrait concevoir un programme de formation et de perfectionnement à l'intention des stagiaires du groupe des Opérations et des Méthodes (niveaux OM-D, I et 2). Ces stagiaires participent surtout aux vérifications de l'optimisation des ressources et aux études d'envergure gouvernementale, au sein des Directions de la vérification de l'efficacité et de l'évaluation des contrôles.

Ce nouveau programme, en voie d'élaboration, comporte trois éléments fondamentaux : un plan de cheminement de carrière, un plan modèle de formation pratique et une liste des cours recommandés. Le plan de cheminement de carrière décrit le cheminement d'un stagiaire OM depuis son entrée au Bureau jusqu'à son accession à un poste de cadre, ainsi que les caractéristiques des divers emplois en cause. Le plan modèle de formation pratique indique le genre de fonctions qu'un stagiaire OM peut être appelé à effectuer au cours d'une certaine période, ainsi que les compétences requises. Quant à la liste des cours recommandés, elle a pour but de s'assurer que tous les participants au programme reçoivent une formation adéquate en comptabilité, en vérification et en administration.

Les stagiaires en vérification aident le Bureau à remplir ses fonctions de vérification. Les programmes de formation des stagiaires en comptabilité et des stagiaires du groupe OM ont pour but de permettre aux participants de bien remplir leur rôle et assumer pleinement leurs responsabilités. □

---

**Félicitations** aux stagiaires des bureaux régionaux qui ont subi avec succès l'examen final de l'Association des comptables généraux licenciés du Canada (CGA). Beau travail Bernice Dance et Suzanne Moorehead (Montréal) et Jack Charles (Winnipeg)! □



Sainte-Marie pour participer à un séminaire pilote sur les pratiques de vérification intégrée en usage actuellement. Il s'agit là d'une innovation importante dans notre méthode de formation en vérification intégrée puisque ce séminaire offre aux praticiens chevronnés l'occasion d'échanger des idées et des opinions sur les questions et les pratiques courantes. Les participants ont estimé que le travail et la discussion de groupe leur avaient permis d'approfondir les questions de vérification et partager leurs expériences de travail, en vue de mieux effectuer leur travail de vérification.

À l'automne, nous présenterons plusieurs autres séminaires sur les pratiques courantes, notamment une séance présentée dans les deux langues au mois de janvier 1985. Nous cherchons à savoir, aussi exactement que possible, le genre de formation en vérification intégrée que nous devrions offrir au personnel des niveaux AU 1-4 ou équivalent. Ce projet s'inscrit parfaitement dans le cadre du projet d'analyse des emplois de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière. Nous prévoyons également organiser un séminaire portant sur les entraves à une gestion productive dans le secteur public en puisant à même les documents élaborés par le Bureau et les compétences acquises lors de la préparation du chapitre du Rapport annuel 1983 traitant des "entraves".

## Communications et gestion des ressources humaines

Notre but dans ce domaine n'est pas tellement de former des gens qui n'ont pas d'aptitudes ou de connaissances mais d'aider les personnes et les groupes à mieux se servir de celles qu'ils (elles) possèdent déjà. Nous offrons cette aide au cours des ateliers et, à compter de 1984, sous forme de conseils et d'instructions professionnels. Nos ateliers portent surtout sur les techniques pratiques, la rétroaction et la mise en oeuvre. Selon les commentaires des participants aux cours récents, un tel jumelage est judicieux. "L'atelier a été très utile - il s'applique directement à mon travail" (Techniques d'entrevue); "on y a présenté une méthode simple, directe, facile qui améliorera mon propre style" (Rédaction de rapports).

Nos ateliers sur la gestion des ressources humaines portaient sur l'aspect pratique de la gestion, même si les questions traitées exigeaient parfois une connaissance des concepts et des méthodes. Notre objectif est d'aider les gens à améliorer leur connaissance de la gestion du rendement ou la refaire, d'explorer les façons de répondre à la demande de travail et d'en venir à mieux comprendre leur comportement et celui des autres. Ici encore, les commentaires témoignent de l'utilité de cette méthode: "cela m'a fait voir des domaines que j'acceptais aveuglément ou que je ne comprenais pas" (Éléments de la supervision); "on nous a fourni les outils et les renseignements nécessaires afin de mieux nous comprendre, nous-même et les autres" (Gestion du personnel).

Vous pouvez signaler votre désir d'assister aux ateliers lors de l'inscription annuelle. Toutefois, si des membres d'une équipe ou d'une unité désirent participer à un atelier en groupe ou si des particuliers veulent profiter, sur les lieux de leur travail même, et examiner ou discuter les techniques de fonctionnement telles que présentées dans les cours et ateliers, ils n'ont qu'à nous le dire. Nous projetons déjà certains projets expérimentaux (par exemple, l'élaboration des techniques de rédaction de rapports de vérification); nous ferons de notre mieux pour adapter nos services et répondre à vos besoins.

## Équipe indispensable...

Compte tenu de toutes ces présentations, on comprendra aisément pourquoi nous nous fions tellement à Maureen Lawson et à notre exceptionnel groupe de soutien. Quelque soient nos cours ou séminaires, l'endroit ou la date de la présentation, nous savons qu'avec cette équipe tout sera prêt, les cahiers de cours et les documents, le matériel, les locaux et les mille et un détails qu'exige un programme de formation bien réussi.

Nous prévoyons une année de ▷



# Programme de l'année

## Cours révisés

*[Dans le présent article, Bernie Barry, directeur principal chargé du programme de formation de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, nous fait part du programme de cette année. Dan Rubenstein et Rachel Gervais nous signalent ce qu'il y a de neuf en comptabilité et en vérification, Stan Kwapisz nous parle des plus récents progrès de la formation en vérification intégrée et Jane Lindsay, secondée par Jean-Pierre Hick et Marion Smith, nous décrit les ateliers sur les communications et la gestion des ressources humaines. Nous sommes toujours interesses à entendre parler des activités de cette équipe dynamique dont l'apport est précieux.]*

## Travail réussi

À la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, les préposés à la formation veillent à ce que le BVG possède un personnel compétent et bien formé pour répondre à ses besoins actuels et futurs. Le succès que nous connaissons est attribuable en grande partie au soutien et à l'encouragement que nous recevons des membres du Conseil de direction, des cadres supérieurs et de tous les employés qui acceptent d'être instructeurs ou participants dans le cadre du programme.

Lors de la conception et de la présentation d'un programme, nous nous efforçons de respecter certains principes pédagogiques. Par exemple, nous encourageons l'étude de cas pratiques, des nouvelles méthodes de vérification et de pratiques établies dans les régions. Nous exhortons également les candidats à participer au travail de groupe et à d'autres types de travaux pratiques, que le cours porte sur les techniques d'entrevue ou de vérification.

Notre calendrier 1984-1985 offre trois grands programmes qui comprennent plus de 35 cours, dispensés dans les deux langues. Pour vous donner un avant-goût, nous vous présentons certains points saillants de ces programmes.

## Comptabilité et vérification

C'est au docteur Herbert Arkin, auteur renommé, que revenait l'honneur d'ouvrir le séminaire de cinq jours sur l'Echantillonnage statistique. Cet illustre américan, auteur d'une dixaine de livres et d'innombrables articles sur le sujet, est actuellement professeur "emeritus" à City University de New York. Ce fut vraiment un plaisir de l'entendre!! Un des participants a décrit la présentation comme" l'un des meilleurs cours du BVG auquel il avait assisté".

*Le docteur Herbert Arkin*



Afin d'être de notre temps et en vue du vif intérêt que l'on porte à la technologie de l'ordinateur, nous offrons toujours plusieurs cours sur le traitement électronique des données et la micro-informatique Éléments d'informatique, notamment le premier cours en français, Introduction à l'Hyperion ainsi que des applications de logiciels tels que le Multiplan, le Word Wand, le Word Star et le Lotus 1, 2, 3. Nous prévoyons d'autres sessions du cours.

Éléments d'informatique notamment sa version française qui sera offerte au bureau régional de Montréal et, à l'automne, un cours pilote intitulé Contrôles et vérification dans un cadre informatique, qui fera suite au cours d'introduction.

Nous prévoyons des modifications importantes dans la vérification des sociétés de la Couronne surtout avec la parution du nouveau guide de vérification à ce sujet et autres documents connexes. Barry Lalonde est à mettre au point un nouveau programme de formation en échantillonnage statistique. On prévoit aussi des séminaires d'orientation destinés aux stagiaires et aux professionnels, des cours sur les principes fondamentaux de la vérification et de la comptabilité et sur la vérification systémique à l'intention des profanes.

## Vérification intégrée

En avril, les vérificateurs chevronnés se sont réunis au Mont



que dans l'intervalle le montant des prévisions budgétaires soit ramené à un dollar.

Le débat qui suivit a révélé qu'il y avait une incertitude quant au rôle et aux pouvoirs du vérificateur général en ce qui a trait aux demandes du comité. En outre, les membres ne savaient trop si les modalités de la Loi sur la Société canadienne des postes relatives à la vérification autorisaient le vérificateur général à donner suite à une demande de ce genre ou si une vérification intégrée ne pouvait être effectuée qu'à la seule demande de la Société.

À la demande du Comité M. Dye assistait à l'audience de l'après-midi afin de répondre aux questions. Il déclara au comité qu'il n'était pas autorisé par la loi à effectuer une verification intégrée auprès de Postes Canada, sauf à la demande expresse de la Société. Toutefois, il a ajouté que le Bureau, à la suite d'une entente conclue avec la Société au cours d'une audience du CCP, effectuerait un peu plus tard cette année un suivi de la vérification intégrée effectuée en 1981 auprès du ministère des Postes, suivi qui ne porterait que sur les questions signalées à la suite de cette vérification. Lorsqu'il a indiqué les sujets qui feraient l'objet de l'examen, il a semblé que cette démarche répondait aux préoccupations des membres du comité; la proposition demandant de réduire les prévisions budgétaires a donc été retirée. M. Dye a également signalé le fait que des négociations étaient en cours au sujet d'une nouvelle vérification intégrée qui pourrait débuter en 1985.

### Bill C-24

Le 30 mai, ce même comité a demandé à M. Dye de présenter un commentaire et de répondre à des questions relativement à son évaluation du projet de loi C-24, projet qui avait été renvoyé à ce comité. À son avis, le projet de loi C-24 fournira une structure meilleure que celle qui existe actuellement afin d'obliger les sociétés de la Couronne de rendre compte de leur gestion. Il a fait remarquer que "les dispositions du projet de loi C-24 portant sur la vérification élargissent la portée de la vérification d'attestation et, en réalité, permet la vérification de l'optimisation des ressources" des sociétés de la Couronne.

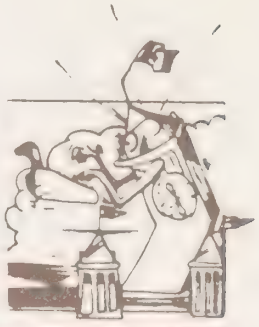
Dans son commentaire, le vérificateur général a déclaré qu'il déplorait le fait que l'on ne soulignait pas suffisamment l'obligation des sociétés de la Couronne de rendre compte au Parlement; les restrictions du Parlement en ce qui a trait à la création des sociétés-mères et des filiales; l'absence de critères spécifiques regissant l'inscription des sociétés aux annexes de la loi et le rôle limité du Parlement relativement au transfert d'une société d'une annexe à l'autre; le fait que des personnes autres que les vérificateurs puissent effectuer des examens spéciaux; la possibilité que l'on puisse utiliser des normes autres que les principes comptables généralement reconnus dans la préparation des états financiers.

Le fait que les dispositions du projet de loi portaient également sur des organismes culturels a été abordé et l'on craignait que la liberté traditionnelle ou l'autonomie dont ceux-ci jouissaient jusqu'alors ne soit compromise. Certains organismes culturels ont argué que leurs propres lois renfermaient des modalités de vérification, qui les obligeaient de rendre compte. Lorsque, le 28 juin, la Chambre adopta le projet de loi modifié, les organismes culturels avaient été soustraits à sa mise en application. □

## Lettre de Bangkok

Supaporn Pintavirooj, ancienne boursière de la FCVI, nous écrit qu'elle a organisé à Bangkok, au mois de mars un cours de récapitulation en vérification à l'intention de 60 membres du Bureau de vérification de Thaïlande.

Le cours se donnait à Sri-na-ka-rin Dam dans la province de Ganjonaburi soit à trois heures de Bangkok. Depuis son retour au pays; elle traduit en thaïlandais d'innombrables documents du BVG - c'est un gros travail. Elle reçoit avec plaisir les photos, documents et renseignements du Bureau, y compris la revue Opinions qu'on lui fait parvenir; elle l'apprécie beaucoup □



restrictions que contenait son opinion sur les états financiers du Canada de 1983.

Il a signalé au comité que les conventions comptables utilisées par le gouvernement fédéral n'étaient pas satisfaisantes et ont entraîné "une déclaration fragmentaire des activités du gouvernement; la valeur des éléments d'actif déclarés était supérieure à leur valeur réelle, et certains éléments d'actif importants n'étaient pas déclarés". Il a souligné que le gouvernement choisissait ses conventions comptables afin que les états financiers indiquent le respect des textes réglementaires mais que cette façon d'agir nuisait à la présentation fidèle de la situation financière du gouvernement.

Le comité, après avoir rencontré séparément des représentants du BCG, de l'ICCA et du cabinet Clarkson, Gordon, a déposé un rapport au Sénat, le 31 mai. Dans ce rapport, il était d'accord avec nous que l'observation stricte des textes réglementaires... ne produisait que des renseignements financiers peu fiables. Il faisait remarquer que la LAF fournissait aux ministres le pouvoir général de décider de la présentation et du contenu des états financiers et que si celui-ci ne leur permettait pas de présenter la situation financière réelle du gouvernement, la loi devrait être modifiée.

Le comité, dans ce rapport, déclarait que la priorité du gouvernement était de voir à éliminer les restrictions du Rapport du vérificateur général sur les états financiers. Le gouvernement devrait accepter les recommandations de l'ICCA sur les normes de comptabilité applicables aux gouvernements. Le vérificateur général devrait, lui, signaler toute dérogation.

Le comité est d'accord avec le vérificateur général que la comptabilisation des recettes provenant des redevances d'exportation sur le pétrole n'était pas conforme aux conventions comptables énoncées par le gouvernement et que cette méthode de comptabilisation devrait être modifiée. Le comité partage également l'opinion du vérificateur général lorsqu'il déclare que les activités importantes sont déclarées séparément dans des états financiers distincts, comptes établis à des fins précises (le compte d'assurance-chômage, le compte du régime de pensions du Canada etc.) et que les états des sociétés de la Couronne ne sont pas consolidés.

Le comité ne s'est pas prononcé sur la question des prêts d'aide au développement international et ne sait pas s'ils sont vraiment bien comptabilisés lorsqu'on les inscrit à leur valeur réelle. Il indique, toutefois, que si l'on évalue ces éléments d'actif à leur valeur actuelle ce n'est pas conforme à la méthode utilisée pour évaluer en général les autres éléments d'actif et de passif. Le gouvernement, avant d'effectuer les modifications proposées par le vérificateur général, devrait examiner tous les autres éléments d'actif et de passif auxquels cette méthode pourrait s'appliquer et devrait décider d'une seule et même méthode.

Dans ce rapport le Comité appuie le vérificateur général et demande que soient comptabilisés comme dettes les éléments de passif tels que les prestations versées aux employés et les garanties fournies aux sociétés de la Couronne.

Le comité a également recommandé que soit intégrée aux études actuelles du BCG et du BVG une étude comparative des méthodes qu'utilise le gouvernement pour la comptabilisation des dépenses en capital et des méthodes utilisées à ce titre par les entreprises à but lucratif.

## Comité des prévisions budgétaires en général.

### Société canadienne des postes

Le 17 mai, au cours de l'étude des prévisions budgétaires de Postes Canada pour l'exercice 1984-1985, un membre du comité a officiellement soulevé [illegible] allégations de mauvaise gestion au sein de la société et a proposé que le comité "prenne les mesures qui s'imposent pour que le vérificateur général entreprenne une étude approfondie de la Société canadienne des postes". Il a présenté une motion demandant



**Note de vérification sur le Ministère de l'expansion économique régionale (MEER) - Le Motel Riviera.**

Lorsque le Comité des comptes publics a indiqué qu'il y aurait une audience sur cette note de vérification, il nous a semblé qu'il y aurait peu de choses à débattre: le ministère avait admis son erreur, pris les mesures disciplinaires qui s'imposaient et avait même mis en place des procédés visant à prévenir une telle situation à l'avenir. Il avait également demandé au ministère de la Justice d'intenter des poursuites contre la société Central Trust afin de récupérer un paiement de 315 000 dollars découlant d'une garantie de prêt.

Ce qui, pour nous, devait être une audience sans importance s'est transformée rapidement en une série de trois audiences et leur déroulement a démontré que les objectifs et les intérêts du comité n'étaient pas nécessairement les nôtres. L'équipe de vérification n'a pas été la seule source d'information. En effet le comité a fait appel à un conseiller parlementaire afin d'obtenir des éclaircissements sur des questions de réglementation. Bien que les cadres du Ministère de l'expansion industriel régionale (MEIR) aient été les témoins principaux et qu'un représentant de Revenu national Impôt a témoigné, le Comité a réussi à convaincre le PDG de la Central Trust d'assister a la troisième audience. En plus d'étudier les modalités de ces paiements qui découlaient d'une garantie de prêt, le comité a soulevé d'importantes questions sur la responsabilité personnelle des fonctionnaires. Le comité a tenté de déterminer, en recréant étape par étape la séquence des événements, le moment précis où le MEER ou la Central Trust était intervenu pour défendre les intérêts des contribuables.

Bien que plusieurs employés du MEER étaient sans doute au courant de la vente du motel pour $ 200, personne n'a semblé suffisamment intrigué ou scandalisé pour demander une enquête sur cette affaire avant que l'équipe de vérification ne pose des questions. Il faudrait donc examiner le système et trouver le moyen de susciter, aux échelons inférieurs de la pyramide hiérarchique, le désir d'assumer de plus grandes responsabilités. Les mesures disciplinaires prises contre certains fonctionnaires n'ont pas supprimé la cause du problème. En effet, les personnes qui s'occupent de la prestation des services sont tellement éloignées de la prise de décisions.

Cette fois, le comité a pu examiner des questions que ne pouvait examiner notre Bureau. Ceci se reflète dans la portée du Sixième Rapport du comité, déposé le 28 juin.

Dans son rapport, le Comité s'est prononcé sur "ces graves erreurs qu'a commis le ministère:

a) surveillance insuffisante de Central Trust;

b) impropriété des méthodes d'examen du ministère;

c) lacunes de la consultation juridique;

d) négligence des cadres supérieurs à découvrir cette affaire avant qu'elle ne leur soit signalée par le vérificateur général;

e) retard avec lequel les poursuites ont été intentées au civil contre le prêteur;

f) comportement passif des fonctionnaires en cause".

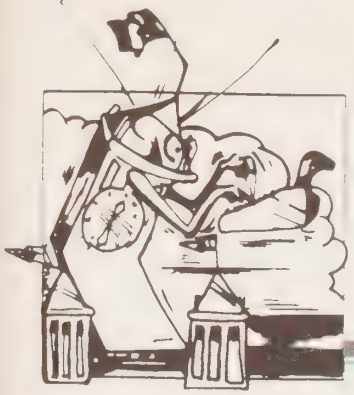
Le rapport a accusé la Central Trust de ne pas avoir respecté les modalités de l'entente sur les garanties des prêts, et d'avoir manqué de prudence dans sa gestion.

Le Comité a recommandé au ministère de déterminer les mesures correctives nécessaires afin de combler les lacunes signalées et d'en faire rapport au vérificateur général d'ici le 30 septembre. Ce dernier doit faire connaître ses recommandations au comité, d'ici le 31 octobre.

## Le comité sénatorial

### Finances nationales

Au cours du mois de mai, ce comité a tenu une série d'audiences qui portaient sur les principes comptables utilisés par le gouvernement. Le 17 mai, M. Dye a été invité à commenter les ▷





## Le Comité des comptes publics

### Évaluation de programmes

Le 19 mai, le Comité des comptes publics (CCP) a rencontré des représentants du BVG et du BCG afin de discuter de l'évaluation des programmes au sein de la Fonction publique. Plusieurs ministères (la Commission de l'emploi et immigration du Canada (CEIC), le Ministère de l'énergie, mines et ressources (MEMR), le ministère des Finances et le Service correctionnel) devaient présenter des documents qui décrivaient la situation de l'évaluation de programme au sein de leur organisation.

Les membres du Comité désiraient connaître l'attitude des gestionnaires à l'égard de l'évaluation de programmes. Ainsi le contrôleur général intérimaire, M. Bindman, soutenait que l'accueil était, en général, assez bon bien que pas trop enthousiaste. Son bureau n'avait remarqué aucune attitude négative chez les sous-ministres; certains trouvaient le processus plus utile qu'ils ne l'auraient crû; d'autres disaient que l'évaluation des programmes aurait été effectuée de toute façon.

Un membre du Comité a demandé si le BCG pouvait nommer des programmes auxquels l'on avait mis fin suite aux évaluations ou qui avaient subi des transformations importantes. M. Bindman a déclaré que les modifications qui avaient été apportées à certains programmes.

On a également demandé à M. Bindman si l'évaluation de programmes ne serait pas un moyen utile d'accroître l'obligation des sociétés de la Couronne à rendre compte de leur gestion. À son avis, cette méthode pourrait sans doute, une fois modifiée et adaptée, être utilisée avantageusement par ces sociétés. Des sociétés du secteur privé et certaines sociétés de la Couronne utilisent déjà un certain mode d'évaluation dans le cadre de leurs activités de planification et de mise en marché.

Les membres du Comité ont demandé aux représentants des deux bureaux de donner leur opinion sur la qualité de l'évaluation de progammes au sein du gouvernement. Larry Meyers a déclaré que le BCG avait réussi à implanter cette fonction dans les ministères, mais de là à obtenir des évaluations utiles, il y a encore du chemin. M. Bindman a admis que l'évaluation des progammes était mieux structurée dans certains ministères que dans d'autres. Le BCG a déclaré qu'il continuerait de surveiller la mise en place de l'évaluation de progammes mais que son rôle en était un de persuasion.

Un de nos objectifs premiers, au cours de cette audience, était de conseiller aux députés le meilleur moyen d'obtenir le résultat des évaluations. Le sujet a été abordé, mais non débattu. M. Bindman a dit qu'il croyait que l'on devrait publié de brefs résumés dans la Partie III du Budget des dépenses.

### Le Rapport

Le comité s'est réuni le 29 mai afin d'examiner des solutions de rechange en ce qui a trait au Rapport annuel du vérificateur général. Au cours de discussions préalables M. Dye avait fait part des modifications proposées à la Loi qui lui permettraient de faire rapport plus souvent. Diverses solutions ont été examinées, y compris la présentation du Rapport annuel au début de la session d'automne du Parlement (ce qui pourrait être fait sans modifier la Loi), et la publication d'un rapport, sitôt la vérification intégrée des ministères terminée. Ainsi le chapitre 1, qui porte sur les études d'envergure gouvernementale et les observations de vérification constitueraient le Rapport annuel.

Les membres ont décidé de demander à la Chambre de modifier la Loi sur le vérificateur général. Le 13 juin, le président a déposé le cinquième rapport du comité qui recommandait que le gouvernement envisage de modifier immédiatement la Loi sur le vérificateur général ainsi:

7.(1) Le Vérificateur général prépare *au moins* une fois l'an à l'intention de la Chambre des communes un rapport..

CICA

l'efficacité et en faire rapport. Voilà pourquoi le Comité, a décidé d'entreprendre trois études portant sur la vérification. Ces travaux sont présentement en cours.

L'étude sur **la vérification dans le secteur public** fournit des renseignements de base qui permettent de mieux comprendre les recommandations que le Comité formule sur la vérification. Elle décrit certaines situations particulières et exigences supplémentaires que peut imposer la vérification des gouvernements, de leurs organismes et de leurs sociétés.

L'étude sur **la vérification des états financiers** présente des recommandations sur l'application de normes de vérification généralement reconnues (chapitre 5100 du Manuel de l'ICCA) dans le cas des vérifications portant sur les états financiers des gouvernements et d'autres entités du secteur public.

L'étude sur **la vérification du respect des textes réglementaires** présente des recommandations et des lignes directrices applicables à la vérification du respect des diverses lois, des lois portant affectation de crédits, des règlements et autres ordonnances.

## Relations étroites entre collègues

L'ICCA s'est engagé, par la mise sur pied du CCVOSP, à établir des normes s'appliquant au secteur public, notamment aux gouvernements et aux organismes gouvernementaux. Cette initiative de l'ICCA a été bien accueillie dans la plupart des milieux gouvernementaux. Toutefois, on ne peut *imposer* les recommandations du Comité à des gouvernements souverains. Elles doivent être *acceptées* librement, le fruit d'un accord, d'un consensus. Afin d'arriver à cet accord, à ce consensus, le Comité doit entretenir des relations étroites avec les groupes qu'il sert ainsi qu'avec les membres de la profession. Il s'est toujours efforcé d'établir de bonnes relations et communications avec eux et cherche sans cesse à les améliorer.

Le Comité, par l'intermédiaire de ses correspondants ainsi que des membres actuels et anciens de l'ICCA, invite les députés, les représentants des services des finances et de la trésorerie, les vérificateurs législatifs, les représentants du secteur du commerce et des affaires et les membres de la profession à participer à ses activités. En outre, les présidents, les membres et le personnel du Comité sont constamment invités à prendre la parole lors des réunions annuelles des vérificateurs législatifs, des réunions des contrôleurs fédéral et provinciaux et des réunions des présidents des comités des comptes publics fédéral et provinciaux. Le président et le directeur du CCVOSP se sont également entretenus avec des hauts fonctionnaires, élus ou nommés, des diverses instances gouvernementales afin de connaître leur opinion sur le Comité et ses travaux.

Au mois de septembre dernier, nous avons fait parvenir à tous les membres du Parlement et des législatures provinciales, ainsi qu'à tous les sous-ministres de ces gouvernements, les trois brochures suivantes: "Préface des recommandations concernant la comptabilité et la vérification des organismes publics"; "Prise de position sur la comptabilité dans le secteur public (1) - Publication des conventions comptables"; "Le gouvernement et la reddition de comptes: un cadre de référence pour demain". Nous avons reçu plus de 200 lettres appuyant cette initiative de l'ICCA.

Le 15 mai 1984, le président et le directeur du Comité ont témoigné devant le Comité sénatorial des finances nationales qui tient une série d'audiences sur la communication de l'information financière et les méthodes de comptabilité utilisées au sein du gouvernement fédéral.

Le Comité a mis sur pied un programme dans le cadre duquel le président, les membres et le personnel du Comité visitent chaque province et rencontrent des représentants des gouvernements, des vérificateurs législatifs et des représentants des instituts et ordre provinciaux des comptables agréés

Les membres du Comité se sont entretenus avec des représentants

*(suite à la page 16)*

gouvernements jouent un rôle primordial dans le choix des conventions comptables adoptées par les gouvernements pour la présentation des rapports financiers et afin de déterminer les renseignements que requiert le système comptable.

En février 1984, le CCVOSP a publié un exposé-sondage sur les "Objectifs des états financiers des gouvernements". Ce document soulignait l'importance des objectifs des états financiers, le rôle important des états financiers généraux produits par les gouvernements, l'importance des utilisateurs des états financiers et la nécessité de répondre à leurs besoins, l'importance du contrôle législatif et la distinction à établir entre les buts et les activités des gouvernements et ceux des entreprises du secteur privé.

L'exposé-sondage présente cinq grands objectifs en ce qui a trait à la présentation des états financiers des gouvernements. Ces objectifs aideront à la formulation éventuelle de recommandations portant sur les méthodes de comptabilité et les normes régissant la communication de l'information financière que pourraient utiliser les gouvernements de haut niveau.

Avant de publier son exposé-sondage, le Comité en a fait parvenir une ébauche aux correspondants du Comité et leur a demandé de commenter le texte. Plus des deux tiers des personnes contactées ont produit des commentaires écrits sur cette ébauche de l'exposé-sondage. Les réponses signalaient certaines questions importantes à examiner, suggéraient des solutions de rechange, demandaient des précisions sur le sens des objectifs et soulignaient les répercussions qu'auraient ces derniers sur l'élaboration des principes comptables et des normes de communication de l'information financière.

## Présentation des états financiers

**Les travaux** ont déjà débuté sur le deuxième projet "cadre", c'est-à-dire l'étude des "Normes générales pour la présentation des états financiers" des gouvernements. L'on travaille présentement à définir le mandat et à établir une liste des questions à étudier. Ce projet s'inspire des travaux relatifs aux "Objectifs" et poursuit trois objectifs principaux:

- définir les principes généraux de présentation applicables aux états financiers des gouvernements;
- recommander une méthode appropriée pour l'enregistrement et la ventilation des opérations financières.
- déterminer les normes minimales pour la communication de l'information dans les états financiers des gouvernements.

Ces objectifs n'en sont encore qu'à l'état d'ébauche et n'ont pas encore été approuvés par le Comité.

Si le CCVOSP réussit à faire accepter ses recommandations sur ces questions fondamentales, il pourra alors passer à la formulation de recommandations portant sur l'application de ce "cadre" à des points précis, par exemple la comptabilisation des charges de retraite et la définition de ce que l'on entend par "gouvernement" aux fins de la communication de l'information financière.

## Travaux portant sur la vérification

**Lorsqu'il** s'est agit de définir les projets relatifs à la vérification, le comité a voulu tenir compte des caractéristiques particulières et des responsabilités supplémentaires que présente la vérification des gouvernements. Par exemple, une caractéristique bien particulière, et flagrante lorsqu'il s'agit de présenter un rapport sur les états financiers d'un gouvernement, est *l'absence de principes comptables appropriés et généralement reconnus*. En outre, les vérificateurs législatifs et les autres vérificateurs qui effectuent des vérifications auprès des gouvernements ont parfois à assumer des responsabilités autres que la simple publication d'un rapport sur les états financiers. Ils peuvent être appelés à vérifier le respect des lois et des règlements, le fonctionnement des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion ainsi que l'utilisation optimale des ressources qui comprend l'économie, l'efficience et

Le Comité a formulé, dans cette prise de position, des recommandations qui s'harmonisent bien avec celle du Manuel de l'ICCA et avec les normes comptables internationales tout en tenant compte des problèmes qui sont propres aux gouvernements. Le Comité recommande donc que les renseignements sur les conventions comptables comprennent au moins une définition et une description:

- de l'entité qui présente des états financiers et, le cas échéant, de la méthode de consolidation ou de préparation des états cumulés;
- du genre de comptabilité utilisée dans les états financiers;
- des conventions comptables particulières adoptées pour les éléments importants de l'actif, du passif, des revenus et des dépenses.

La prise de position, vu l'absence de principes comptables généralement reconnus et adoptés aux gouvernements, présente des lignes directrices sur la manière de choisir les conventions comptables appropriées, c'est-à-dire les conventions comptables qui assurent une présentation fidèle de l'information financière. Cette brochure fournit également des conseils et présente des recommandations sur la manière de présenter les modifications aux conventions comptables. (Toutefois, la prise de position n'aborde pas la question du traitement comptable des modifications. Le sujet sera traité dans une autre prise de position.)

## Objectifs des états financiers des gouvernements

**Le Comité,** lorsqu'il s'est agi de déterminer les sujets à examiner, a retenu des questions bien connues et importantes: la définition de l'entité comptable, la mise au point de critères de consolidation, la comptabilisation des charges de retraite, l'information à fournir sur les ressources physiques acquises et la comptabilisation des participations à long terme. Le Comité était également conscient qu'une étude distincte sur chaque question pouvait entraîner la formulation de recommandations sur la comptabilité et la communication de l'information financière qui risquent d'être incompatibles puisque les gouvernements n'ont pas atteint de consensus quant à la méthode de comptabilité à utiliser ou aux normes générales qui doivent régir la préparation des rapports financiers.

Le projet portant sur "Les objectifs des états financiers des gouvernements" est le premier de trois projets interreliés qu'a approuvé le Comité. Ces projets visent à obtenir un consensus sur le choix d'une méthode de comptabilité et de normes générales pour la présentation des états financiers qui conviendraient aux gouvernements.

Les objectifs des états financiers des gouvernements doivent inspirer l'élaboration des normes de présentation et des principes comptables. Il faut absolument que ceux qui utilisent et ceux qui préparent les états financiers soient d'accord sur ces objectifs pour que l'on puisse établir les normes appropriées en matière de comptabilité et de présentation de l'information financière. Sans cet accord, il n'existerait aucun critère permettant de justifier le choix d'une norme plutôt qu'une autre ou de juger de l'efficacité relative de normes concurrentes.

Tous les gouvernements importants du Canada publient des états financiers qui présentent leur situation financière et les résultats de leurs activités; la plupart des gouvernements publient également des états qui indiquent l'évolution de leur situation financière. Les états financiers sommaires sont donc l'une des pierres angulaires de la présentation de l'information financière des gouvernements. Ils constituent le moyen par lequel un gouvernement rend compte de sa gestion financière des affaires et des ressources publiques. Ils communiquent aux utilisateurs qui ne participent pas à la gestion financière du gouvernement l'information financière et les renseignements généraux qui peuvent figurer dans d'autres états financiers, tableaux et rapports produits par le gouvernement. A cause de leur importance, les objectifs des états financiers des

# A la recherche de normes

*[Le sous-vérificateur général Larry Meyers, responsable de la Direction des services administratifs au BVG, est également président du "Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public" de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). Le 28 mai il adressait la parole aux membres du Conseil de direction de cet organisme réunis à Montréal. Voici une version abrégée de son exposé sur les récents projets du comité.]*

## But et travaux du comité

**Le Comité** sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public (CCVOSP) a été créé en 1981 par le Conseil des gouverneurs de l'ICCA après une enquête approfondie sur les méthodes de comptabilité, de vérification et de communication de l'information financière qu'utilisent les gouvernements fédéral et provinciaux. Cette enquête a été effectuée dans le cadre d'une grande étude de recherche de l'ICCA, "Les rapports financiers des administrations publiques". La création de ce comité est attribuable en grande partie aux résultats de cette étude. Cette dernière a révélé que les divers gouvernements utilisent des méthodes fort différentes de comptabilité et de communication de l'information financière qui influent directement:

- sur leur définition des éléments constituant les recettes et les dépenses,
- sur leur définition des éléments constituant les éléments d'actif et de passif,
- sur leur manière de calculer les surplus ou les déficits annuels,
- sur la manière dont est défini le gouvernement aux fins de la communication des renseignements financiers

À cause de ce manque d'uniformité, il est difficile de comprendre les états financiers des gouvernements, de les comparer les uns aux autres, même si les opérations financières et les activités sont similaires. Les résultats de l'étude démontraient clairement la nécessité de posséder des principes comptables généralement reconnus et des normes régissant la rédaction des rapports financiers qui soient cohérentes et adaptées au milieu gouvernemental.

Afin de répondre à ce besoin, le Comité (au cours de sa première réunion, en septembre 1981) a décidé d'étudier d'abord les méthodes de comptabilité, de vérification et de communication de l'information financière des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Au début, les recommandations du Comité ne visaient que ces gouvernements et leurs vérificateurs.

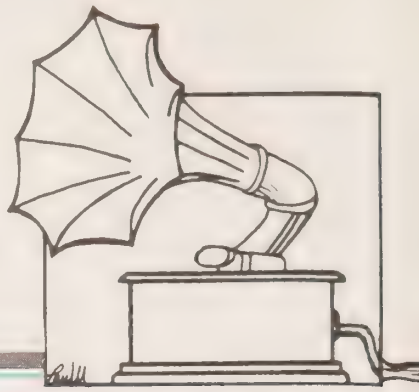
Au cours de sa seconde réunion, en janvier 1982, le Comité a approuvé sept projets. Quatre d'entre eux traitaient des méthodes de comptabilité et de communication de l'information financière et les trois autres portaient sur la vérification. Au cours de cette réunion, le Comité a également commencé ses travaux relatifs à la publication d'une "Préface des recommandations concernant la comptabilité et la vérification des organismes du secteur privé", brochure dans laquelle seraient expliqués les pouvoirs du Comité, la portée de ses recommandations, son mandat, son fonctionnement, sa composition et ses méthodes de travail. Le Comité a également approuvé une importante étude de recherche de l'ICCA portant sur les rapports financiers des gouvernements locaux ("Financial Reporting by Local Governments"), étude qui devrait paraître cette année.

## Travaux de comptabilité

### La publication des conventions comptables

**Les gouvernements** fédéral et provinciaux utilisent actuellement diverses méthodes de comptabilité de caisse et de comptabilité d'exercice et présentent des états financiers dont le nombre, la présentation et le contenu varient. Le Comité, afin d'aider le lecteur à mieux comprendre et comparer les divers états financiers publiés par les gouvernements, a d'abord entrepris de formuler des recommandations portant sur la publication, par les gouvernements, des conventions comptables qu'ils utilisent. Ces travaux ont donné lieu à la publication, en septembre 1983, de la brochure intitulée "Prise de position sur la comptabilité dans le secteur public (1) - Publication des conventions comptables". ▷

# Aux écoutes



Université du Manitoba,
Winnipeg (Man,)

le 30 juin 1984

Rédacteur,
Revue Opinions

Madame,

Je vous remercie de m'avoir fait parvenir la revue Opinions. A mon avis, elle est très bien faite et mérite d'être lue par ceux qu'intéresse l'efficience dans l'administration publique.

Ce que je déplore cependant, c'est que l'on cherche très peu à savoir pourquoi les organismes publics n'établissent pas de normes particulières régissant les dépenses, la réglementation ou les évaluations. Ayant oeuvré pendant de nombreuses années dans le domaine des affaires, permettez-moi de vous assurer qu'une telle situation n'est pas attribuable à la seule nature politique de l'entreprise mais plutôt à la taille et complexité de ses opérations.

Votre revue et vos Rapports annuels déclenchent une pluie de critiques acerbes sur les politiciens et les administrateurs publics. Si l'on obligeait les sociétés du secteur privé à faire à leurs actionnaires et clients, des rapports aussi soignés et complets que vous le faites (et avec raison), les citoyens du Canada seraient estomaqués des histoires d'horreur qui en résulteraient.

De nombreuses études ont démontré qu'en général, la structure des entreprises canadiennes est efficiente. Cependant la conjoncture oligarchique dans laquelle ces entreprises évoluent masque le manque d'efficience de leurs opérations.

J'ai crû que cela vous ferait plaisir d'entendre l'envers de la médaille, cette fois. Continuez votre beau travail!

Je vous prie d'agréer, Madame, mes salutations distinguées,

Prof J.I. Vorst
vice doyen
faculté d'économie
University College

UM

# KMD vous parle



L'adoption, en juin, du projet de loi C-24 modifiant la section de la Loi sur l'administration financière qui porte sur les sociétés de la Couronne est, pour le Bureau du vérificateur général, un événement de la plus haute importance. Le Bureau sera appelé à relever les défis de taille que ceci entraînera et à jouer le rôle de chef de file.

Je suis très heureux de constater que les dispositions de la Loi, visant à contrôler les sociétés de la Couronne et leurs filiales en propriété exclusive et à les obliger à rendre compte au Parlement de leur gestion, sont sensiblement les mêmes que les recommandations que je formulais dans mes derniers Rapports annuels à la Chambre.

Je sais fort bien que les modifications apportées à la vérification traditionnelle annuelle obligeront le Bureau à approfondir son examen des sociétés dont il est le vérificateur attitré. Ces modifications entraîneront la vérification de renseignements chiffrés tel que stipulé dans la Loi et un examen spécial qui portera sur l'optimisation des ressources donc sur les principes d'économie, d'efficience, d'efficacité et qui sera effectué au moins une fois tous les cinq ans.

A mon avis, il est encore plus important de reconnaître que cette nouvelle Loi ne vaut que par la bonne volonté, la compétence et le professionnalisme de ceux qui verront à sa mise en application. Ces gens font partie des organismes centraux du gouvernement, de cabinets du secteur privé qui vérifient et effectuent des examens spéciaux; il y a également les gestionnaires, les administrateurs et les vérificateurs internes des sociétés elles-mêmes, l'Institut Canadien des comptables agréés, la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et le BVG.

Puisqu'il incombe au Bureau, de concert avec les cabinets du secteur privé, d'assumer la tâche ardue d'effectuer des vérifications différentes et des examens spéciaux, il lui faudra donc avoir à sa disposition toutes les compétences et les connaissances dont il aura besoin. Il va sans dire que mon Bureau se doit de battre les sentiers dans ces nouveaux domaines. Ainsi, les vérifications intégrées récentes de 13 sociétés de la Couronne seront sans contredit d'une importance capitale.

Je m'engage, en tant que vérificateur du Parlement, à stimuler parmi les participants des relations cordiales qui permettront la mise en application des textes et de l'esprit de la Loi. Le Parlement nous en donne les moyens. A nous donc vérificateurs du BVG et du Canada tout entier, de jouer!

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# Sujets


**KMD vous parle** 1

**Aux écoutes** 2

**Rapports financiers des administrations publiques. A la recherche de normes...** 3

*Larry Meyers, président du comité de l'ICCA sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public, nous relate les plus récents projets du comité.*



**De la Colline** 7

**Programme de l'année** 11

*La direction du perfectionnement et de la planification de carrière nous dévoile ses projets pour la prochaine année*



**Centraide 1984** 15

**Cà et là**

**Visiteurs d'Orient** 17
**La ruée vers l'huile** 19
**Le sport en famille** 22

**La retraite c'est plus qu'une pension**



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

Directeur-principal
Desmond Kimmitt

Rédacteur français
Janine Denis

Redacteur anglais
June Rose Beaty

Adjointe à la production
Sheila Macfarlane

Conseillers à la rédaction
Maurice Cutler
Nancy Murphy
Rollande Montsion
Pierre Roure

Photographies
Dave Hansen
Bernadette Warren

Traitement des textes
XEROX 8010 STAR

Impression
M.O.M. Printing

***

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, Judith Whitemarsh, Viviane Audette et Roxanne Bertrand du traitement de la copie, Art Routliffe, Paul Michaud et John LeBlanc des Arts graphiques, à Gerry Desormeaux pour son expertise technique, ainsi que Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur bonne collaboration.

***

ISSN 0822-1014 Vol. 2 no. 4

# Opinions

août/septembre BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1984

**Opinion** *n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).

**I.** ♦ 1° Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vrai une assertion, une proposition que l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue**. Cf. Manière de voir, de penser. Avoir de l'opinion. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbe appelé par les grammairiens). *Avoir de l'opinion. Faire adopter, rejeter une opinion. Se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ [Ensemble] Collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque chose, sur quelqu'un. *L'opinion de quelqu'un, de quelque groupe.* Abusif. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Sonder l'opinion. (Valéry).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. » **III** — (Une première « Opinion »)

**Opinion** *sb.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinion-em*, f. *opinari* think, believe, suppose.] 1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient to produce demonstrative belief; a thing accepted as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Def. from Aristotle.) Also, belief. **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public*. ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or person; a judgement, belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief and then sometimes ME.) **3.** The judgement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted; considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate of a person or thing. Also ME. **b.** = prestige, estimate, esteem. (Now only with neg. or such adjs. as *good*.) 1561

*n.f.* (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*. V. **Opiner**).

Manière de penser, de juger ; attitude de l'esprit qui tient pour vrai une assertion, une proposition que l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation, avis, conviction, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue**. Cf. Manière de voir, de penser. Avoir de l'opinion. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbe appelé par les grammairiens). *Avoir de l'opinion. Faire adopter, rejeter une opinion. Se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* **II** ♦ [Ensemble] Collectif, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque chose, sur quelqu'un. *L'opinion de quelqu'un, de quelque groupe.* Abusif. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Sonder l'opinion. (Valéry).* « L'opinion se fait d'après l'opinion. » **III** — (Une première « Opinion »)

*sb.* ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinion-em*, f. *opinari* think, believe, suppose.] 1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient to produce demonstrative belief; a thing accepted as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Def. from Aristotle.) Also, belief. **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common, general, public*. ME. **2.** (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or person; a judgement, belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief and then sometimes ME.) **3.** The judgement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted; considered advice 1470. **4.** Estimation, or an estimate of a person or thing. Also ME. **b.** = prestige, estimate, esteem. (Now only with neg. or such adjs. as *good*.) 1561

CA1
AG
-063

Government Publications

# Opinions

October/November OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1984

# Contents










**From the Corner Office** 1

**New OAG Organization** 2

**Bill C-24: The Threshold of Change** 3

*Auditor General Ken Dye comments on some of the implications of the recent legislation.*

**Here for a Season...** 7

*John Higgins of the UK's National Audit Office looks back on his exchange year in Canada.*

**A Westward Look** 11

*"And not by eastern windows only ..."*

**Audit Methodology: An Office-wide Endeavour** 16

*Michael Adibe describes the work of the new Professional Practices Group.*

**Perspectives** 19

**Home Thoughts ... from Abroad**

*featuring*

*Professional Staff Conference and The Final Curtain*

**Comings & Goings** 24

**Sporting Life** 26



Opinions

*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Principal**
Desmond Kimmitt

**English Editor**
June Rose-Beaty

**French Editor**
Janine Denis

**Production Assistant**
Sheila Macfarlane

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

**Photos**
Dave Hansen
Bernadette Warren

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

***

For their great help in producing this issue of *Opinions*, our thanks to Liz Dowd, Gisèle Wand and Cecile Swerdfager; proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood and all the staff of Word Processing; to Art Routliffe and Paul Michaud of Graphics; to Gerry Desormeaux for technical advice; and to Paul Gervais of Materiel Management: Office of the Auditor General.

***

ISSN 0822-1014 Vol. 2 no. 5

# From the Corner Office



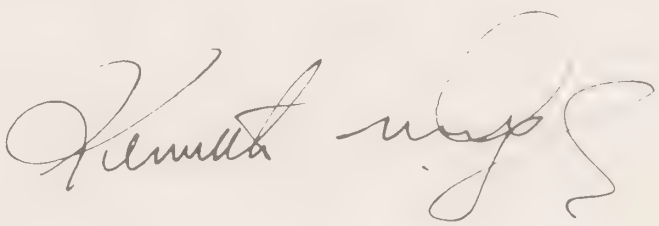
A new Parliament makes little difference to the work of the Office of the Auditor General. The hallmarks of this Office are absolute objectivity and non-partisanship. We continue to perform our audits without fear or favour, whichever party is in power, serving each of our 282 clients equally.

Those 282 clients are, of course, the Members of Parliament; for I report to the House of Commons. When my 1984 annual Report is tabled, I am aware that it will be read by many MPs who were elected for the first time on September 4. After tabling, the Report will be referred to the Public Accounts Committee; and, in the nature of things, that Committee will also have many new members.

It will be important for those first-time members to fully understand the role of this Office. That role, essentially, is to provide MPs with information that will help them to be as proficient as possible in their work; especially in their most traditional task of seeing that the Government carries through its programs as economically, efficiently and effectively as possible -- ensuring that the taxpayers of Canada receive value for their money.

During the next months, I will make it a point of importance for myself and members of my staff to be available -- especially to new MPs who may wish to learn more about the functioning of the Office of the Auditor General. In addition, we have arranged two orientation briefings for Parliamentary Committee staff on the work of this Office. Members of Parliament are in Ottawa to serve those who elected them. I am here to help them.

That is my role. To be the servant of the servants of the people of Canada.



Kenneth M. Dye,F.C.A.

## NEW OAG ORGANIZATION

On 4 September 1984, the Office of the Auditor General adopted a new organizational structure. Auditor General Kenneth Dye sees four major reasons for the change.

- It will bring together all auditing functions within *one* branch - Audit Operations - so that all audit work can be better co-ordinated and integrated.

- It will distinguish between the roles and responsibilities of Assistant Auditors General and Deputy Auditors General and define those more precisely.

  Assistant Auditors General will have more responsibilities for managing Audit Groups.

  Deputy Auditors General in Audit Operations will assist the Auditor General more actively in reviewing critical issues and will take on more general management responsibilities in directing overall planning, administration and resource allocation within Audit Operations.

- It will reinforce the development of strong core audit teams and groups that have considerable and continuing knowledge of the departments and entities which they audit.

- It will increase the productivity of audit work by enabling Assistant Auditors General and Principals to plan and manage resource within their Audit Group.

The overall effect of the change will be to improve our capability to do the audit work required by our mandate. It will also give our professional staff new challenges and opportunities that reflect the skills and experience gained in our work. And finally, it will allow us to respond more effectively to the new demands being made on us as Parliament's auditors.

* * * * *

*(See chart page 6)*

# Bill C - 24 : the Threshold of Change

*[In August, Gordon Copperthwaite, Chairman of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation was host of the Foundation's Chairman's Conference. Its theme was Bill C-24, legislation with the potential to enhance the accountability of Crown corporations. Addressing the assembled membership on the new era of auditing that the Bill will usher in was Auditor General Kenneth Dye, Vice-Chairman of the Foundation.]*

## At the threshold of change

Thank you Gordon. I'm pleased to be here, to be part of your Chairman's Conference. As you were speaking, I was just reflecting - more on your career than on mine - that we're probably here at the threshold of an enormous change in the accounting profession and in the discipline of auditing. You've certainly been there before but, for me, this is probably the first time that I've been present at such a significant change in what our profession is all about. I'm impressed with your choice of Conference theme. I think that a discussion of Bill C-24 is the right kind of thing for the Foundation to be doing - gathering together the people who have visions of what might be, or forming a group that might be able to achieve a consensus so that we move along in some sort of harmony as we interpret a whole array of new words. I see here lots of new opportunities for the accounting profession in which I include my Office and for the management consulting profession. I also see lots of opportunities for the Foundation and, as you know, I'm certainly one of the Foundation's greatest fans. I think there's a tremendous challenge here for us around the table and for all the organizations which we represent to achieve co-operation and co-ordination in implementing the spirit of this set of words embraced in Bill C-24.

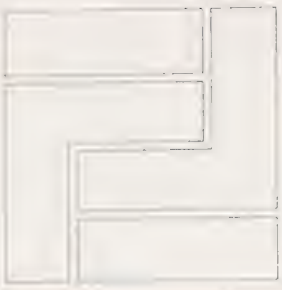
## A new era

Most of you have lived through its history but now finally emerging, after several tries, is Bill C-24. Those of us who have been involved, as many of you have been and who were consumed by getting this set of words in place, know that the Bill has its deficiencies but, all in all, I think that it does get a process started that needed to be started. I'm grateful that the government has finally acted with urgency and openness. I must say I've enjoyed participating in the process of getting this new regime in place; it addresses many of the concerns of my Office. We do think that the legislation has been significantly improved and that with due care, co-operation and thoughtful implementation, we're going to wind up with an Act that has a great deal of potential. In the end, it will substantially enhance the accountability of Crown corporations - an accountability that we've been calling for for a very long time now. So it's timely to meet as a group and think about this challenge.

In introducing this new audit regime, I am convinced that we're changing the world of auditing This will give a most significant impetus to the audit world because the words are now in legislation and those words are going to make audit organizations across our country, both public and private, sit up and take notice. So the time has arrived for us, around this table, to think how we will serve as leaders of change, since I think that's exactly what we are and that's the process we're going to be engaged in for the next day and a half. We've moved from the end of the beginning to the beginning of a new era in public sector auditing. I think that it's not a very long leap from what's happening here in the public sector Crown corporations, particularly the commercial ones, to see in a decade or so ahead, implications for the private sector. We're on the threshold here and I'm very happy to be a part of that.

## Leading and sharing

Bill C-24 is going to have quite an impact on my own Office because, as Parliament's auditor, we are dedicated to the idea of being part of the successful implementation of this new Bill. We want to be part of the process that improves accountability, improves control, and improves reporting of Crown activities to Parliament. Whether we're a joint auditor or a sole auditor, we have many responsibilities laid on us. Through the perception of others, I can see that our Office, by virtue of auditing most of the Crown corporations, will have a lead role to play and we're prepared to accept ▷



that. It does mean, however, that we must have a strong interest in the practicalities of getting this job done. We can't just sit back and say that we've thought about the theory of all this - we have to figure out how to go about doing this work. And it really does have some very here and now, day-to-day implications for running our audit practice. I'm sure that the participants at this conference have the same kind of concerns, but perhaps not in terms of volume as we do.

I think that many of the major tasks we have to address can be addressed jointly and shared. I've no intention of starting off by ourselves, doing our own thing and ignoring the rest of the world. I intend to share, and my people will share with you, our thoughts on how we hope to face these new opportunities with your firms and with the Foundation. I think that *can* be done and *should* be done. We hope to add to your agendas, items which you might want to address as a Foundation in terms of research activities. I'm convinced that there are a lot of joint things that can be done together and where they have to be done solely, of course we'll do them. When it's a joint exercise over at the Foundation, we will offer to take part. We will happily devote our resources to co-operating with the Foundation and participating with you in research that will be mutually beneficial to all the players.

## Players and perceptions

There are a lot of players who are now thinking about the implications of Bill C-24. The Crown corporations themselves, I'm sure, are putting teams together to look at the Act. It has a number of implications for directors who will be asking their people to consider what the Bill means for them. The charges for their boards are very significant. I do not agree that the Bill withdraws some of the rights, responsibilities, and obligations of boards of directors. The way I read those words, board members today have their roles more clearly defined; it will be up to them to ensure that they are meeting their obligations as set out in the Act. Internal auditors and those responsible for internal audit in corporations will be vitally interested in the activity. And so will all those who have to deal with the external auditors or the special examiners when it comes to the process of external audit and special examination. Ministers of the Crown will have their own perception, playing the role of shareholder. I'm sure that our Office - since we probably see them as much as anybody else - will have some involvement in educating ministers as to what all this means.

The government, particularly the new Crown corporation group, will have all kinds of involvement, I imagine, as the directing, controlling and financing of Crown corporations goes on and in disseminating and reporting information, and monitoring the regulations and future pronouncements that the Crown corporation group and Treasury Board make. The audit firms, - including my own Office - will have many matters to mull over to ensure that they're able to deliver the new form of annual audit and special examination. And so will the Canadian Institute of Chartered Accountants, the Canadian Comprehensive Auditing Foundation and other professional bodies of accountants and management consultants. Certainly the professional bodies will be among the major players.

There are 173 Crowns, including the subsidiaries under the new definitions; 46 are parents, 127 are subsidiaries. There are only 9 of the parents in part II of Schedule C, but in those 9 in part II, there are 115 of the 127 "subs". So there's a lot of action in part II of the Schedule.

We're all faced with understanding what "special examination" really means. It will be a new service, there will be a whole new set of responsibilities and obligations placed upon special examiners. Even the traditional audit has changed through some slightly modified concepts. We have a new quantitative audit with a new information requirement. Financial statement requirements will change. The compliance issue which some of us discussed in a forum on January 12, 1982, when we were talking about reliance, has

been cleared up a bit but we are not quite decided yet whether this restriction on compliance means that there is more compliance work or less compliance work. We don't quite know how that one will turn out.

## Responding to challenge

My Office is structuring rapidly to meet the inner challenges. I have asked Bill Radburn to head up our response to this challenge. Bill is busy and happy trying to assist my officers in interpreting the words or in analysing the legislation and the regulations we have so far in the guides. We are looking at our own methodology, revising it, bringing it up to date and we will publish a Crown corporation guide shortly. We are trying to look at all the specific audits which we presently have and those which might come and when they might come... these are all uncertainties. We are looking at when we have to take on the obligation of additional attest audits, how we take them on, how they are shared - if they are to be shared - and when special examinations start.

As for our quality control, we are looking at how to liaise properly with government on the matter of Crown corporations. So there is a good opportunity in this Conference for liaison. We've looked at the pre-conference questions. With Larry Meyers, Bill Radburn and I here from the Office, we will probably ask additional questions. What will the annual Report look like? What happens when you take out the requirement for requiring assurance regarding proper books of accounts and records? How do you go about auditing quantitative information? How do you interpret the authorities audit proposition? What will the special examination look like? Will there be emphasis on systems or the substantive? We will have to look at the practical interpretations of the words "no significant deficiencies". We would like to discuss with you the implications of going on a cyclical or, perhaps, a continuous basis for special examinations and the reporting implications of that.

So, we have a lot of issues to be resolved and we hope that we can jointly put together some approach to them - an implementation plan, rather than allow events to arrange themselves. I think we have an opportunity to join efforts and do something thoughtful in terms of controlling our own destinies. And by working together, I think we can avoid the risks of going in separate directions. There is a big role for the Foundation with its opportunity to bring together the private sector people and the public sector people. It is an achievement to get them all in one place so that we can plot an approach to proceeding and contribute to developing a set of practices which might eventually lead to a set of standards.

## Five years from now

For all these reasons, I am very pleased to have a chance to be part of this Conference: to think about how you set up mechanisms, whether we want to be specific or quite general; to look at the possibilities of how we might approach the future in terms of experimentation and research through lab group models, pilot audits, special examinations; and to talk about approaches such as the Brantford Model, which was successful for the Foundation, or joint efforts or seminar models, maybe working group models, or sponsored speaking groups.

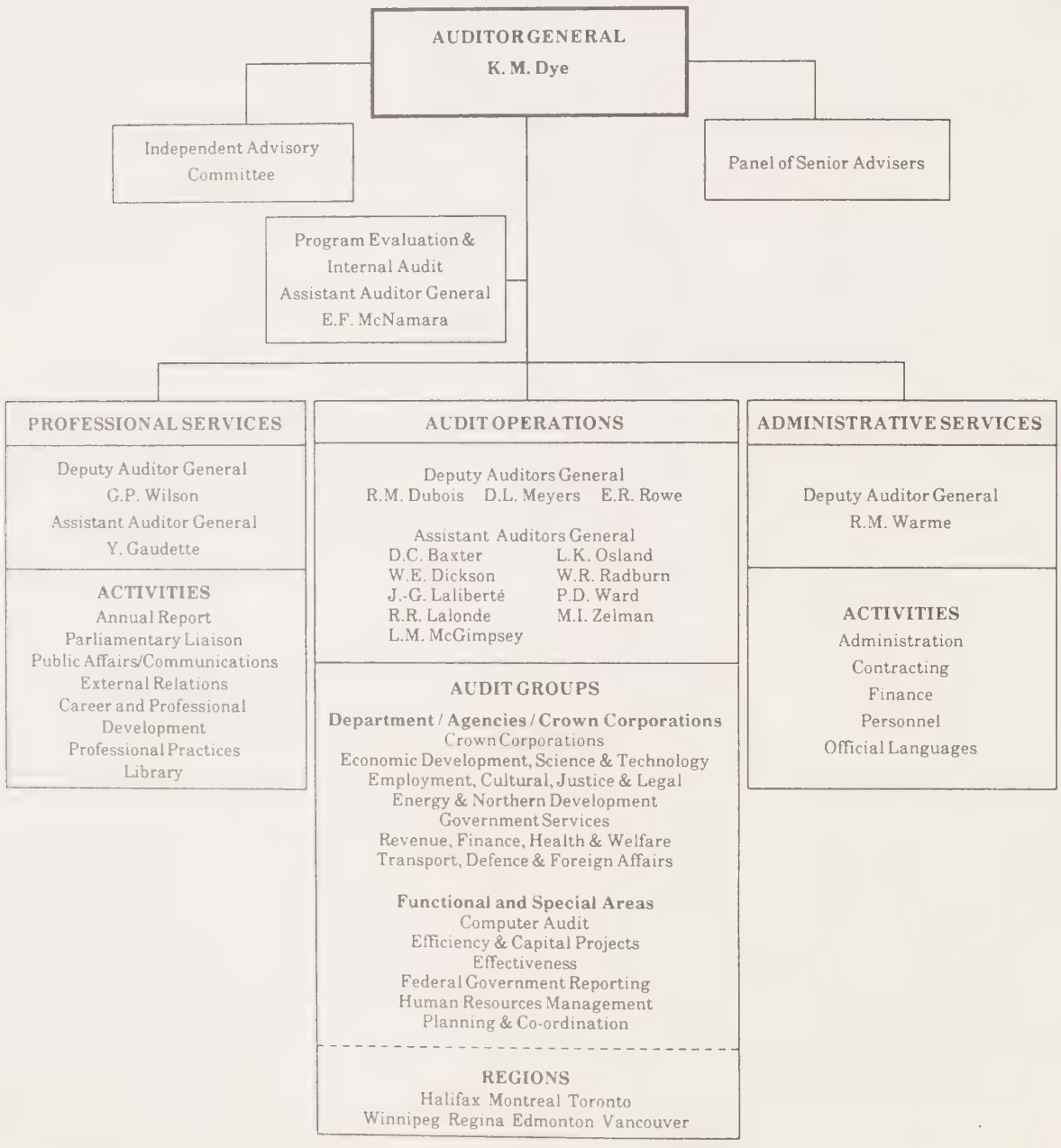
Perhaps some of those future directions may be addressed and resolved in this Conference over the next day and a half. I hope that their discussion and resolution will lead to an opportunity for me - five years from now - to report to Parliament that the legislation is doing its job, that we have improved the accountability in Crown corporations and that the people of Canada are getting value for money from the investments they have made in Canadian Crown corporations.

So, here is our opportunity to breathe some life into this Act and help ensure that every Canadian becomes a winner from this one. Thank you very much. □

*CANADA SAVINGS BONDS*
*Last chance to apply...*

*November 19*

## ORGANIZATION OF THE OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL
**4 September 1984**




The Executive Committee is composed of the Auditor General and the Deputy Auditors General.

## Here for a Season

*[During his February 1983 visit to London, Auditor General Ken Dye and the UK Comptroller and Auditor General (now Sir) Gordon Downey, agreed to an exchange of staff. A few weeks later the arrangements were finalized: John Higgins, Deputy Director of Audit in the UK's National Audit Office, was to spend a year with the OAG in Canada while Principal David Marshall of the OAG would go to the UK National Audit Office for the same length of time.*

*This article describes some of John's experiences during his time in Canada, both inside the Office and out. In a later issue of Opinions, David Marshall will describe the other side of the coin - his year in UK.]*

### A professional air

Within a very short time of my arrival, I was struck by the confident and professional air that pervades the OAG. I am referring not just to the academic achievements of the staff - which are impressive and varied - but to the attitude which prevails around the organization as a whole.

To begin with there is 240 Sparks Street itself - a classy building which certainly made a good impression on me, as it must on other visitors too. Even so I have to admit that its all-pervading grey decor can be a bit monotonous, as can the view from the inner offices. Nevertheless, I like the way colourful posters and pictures are used to break up the uniformity and, even after months of experience, I still enjoyed the ride in the glass-sided lifts - sorry, elevators!

Professionalism is evident in small ways as well as large. For example, consider the highly-efficient messenger service which seemed able to deliver little yellow telephone slips whenever my back was turned. At one time, I thought that all those green blazers meant that the OAG was staffed by past victors from the American Masters Golf Tournament!

On the audit front, I was impressed by the extent to which the OAG is regarded as being among the leaders of both the public and private sectors of the profession. Solid evidence of this high regard is shown by the number of people in the private sector - expert in many disciplines besides accountancy - who are attracted to work in the OAG, some on interchange assignments.

The OAG is undoubtedly strong in professional development since it not only trains its own people but also provides a training ground for the Fellows on the International Audit Office Assistance Programme of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, the CCAF's Fellowship Program and supports the CCAF in numerous other ways. As well as its influence on auditing at the federal level of government, the CCAF is affecting other parts of the public sector and is beginning to make its mark in the commercial world too. This was evident when I attended the CCAF's Conference in Toronto last November. In a few short years, this gathering has grown into a significant occasion and attracts considerable attendance from other countries. Its value is not only in the formal sessions but in ad hoc discussions with other delegates around the dinner table and elsewhere.

Back in Ottawa, I attended the OAG's Orientation Seminar in March. I was much taken by both the organization of the course and its very substantive content. Thus we were brought face to face with several of the difficult issues facing the Office - the examination of its statutory position powers and its changing policy on methodology for example. A particularly telling session for me was the hard- hitting view from ADM Donald Goodwin in Indian and Inuit Affairs. He had a somewhat low regard for the value of audit, particularly of internal audit, when he needed every cent he could get for operations. All in all, it was an intensive three days.

Also on the professional development front, I was very pleased to be invited to attend Principals' Day in June, held at what must be one of the best ex-railway stations in the world (the former Union Station, now the Canadian Government Conference Centre). In our study group, a lively debate took place on how to improve the relationships between the Office and those whom it audits. One of the more controversial matters discussed, raised by another study group, was whether the OAG should continue to make recommendations in its report. An especially intriguing feature later in the day was Senator Pitfield's talk elaborating his speech to the▷

Financial Management Institute a few months before. No organization that finds fault with others directly or by implication can afford to ignore criticisms of itself. By inviting the critic to its inner councils, the OAG can scarcely be accused of doing that. The day was rounded off by a dinner dance at the Country Club where my wife Sue was delighted to be among those presented with a bottle of wine.

## In Administrative Services

I spent the first segment of my year in the care of Bill Beaudoin and Jim Burrows in the Administrative Services Branch, mainly getting to grips with the Office's system for resource planning, known as PRAMS. There were days when I seemed to be spending my whole time tracking down those who had missed the latest deadline or misconstrued the instructions. But this cloud did have a silver lining: I got to meet a lot of people very quickly. What with its long time-scale and complicated mechanics, it seemed only too appropriate for Frieda Shoemaker and me to exchange an occasional word or two in Flemish; there may indeed be those who would consider "Double Dutch" a fitting official language for PRAMS!

Like everyone else who comes to work in the OAG, I soon got to know the TRACS time-recording form, though I soon gave up looking at my watch every six minutes! A few months later I joined Bill, Jim, Barbara Taylor and others in an attempt to bring some order to the heavy volume of computerized reports being issued. We ended up devising a group of resource utilization reports, most of them on a single page! I thought we deserved a prize for discovering a new method for the dehydration of data.

While in Administrative Services I also got involved, together with Martin Wickham, Eric Forgrave and Dave Burgess of the Management Services Unit, in a mid-year review of time and dollar budgets. Before this exercise was over, I became convinced that there was some invisible "entity" (I use the word advisedly) whose purpose was to upset my calculations, one figure at a time.

## Auditing the environment

After my period with the Administrative Services Branch, I was transferred to Audit Operations and to Don Young's team engaged in the comprehensive audit of Environment Canada.

In the pleasant company of Jack Wadsworth and consultants Julia Payton and Roger Smith, I participated in the audit of Canada's inland waters management - at my request, an audit subject that I had not previously been involved with. As an audit assignment, it was distinctly Canadian in terms of geography, politics and relationships with the United States. The work involved a fair amount of travel - also not uncommon in Canada - with visits to the west and within Ontario. It was certainly good to see some of your very extensive land of contrasts, even if my feet did ache after a couple of walks around the sea wall in Vancouver. They were rested, however, when we took the cable car ride up Grouse Mountain for a most spectacular view of the city.

The team's composite expertise in science, program evaluation and audit blended well to conclude a successful audit. Along the way I made a few additions to my rudimentary scientific education, though I am still a bit unsure about those "shedding vortices"! Certainly the whole exercise was an invigorating experience. My particular thanks go to Don Young for taking another "limey" on to his team and to Jack Wadsworth whose Yorkshire humour remains totally unimpaired. *(see below)*



## The Value of Exchanges

From my year with the OAG, it has become very clear that only by working within another organization for a reasonable length of time can an outsider really get to know just how it ticks. While there is a wealth of published material to read, it is necessary to see the real-world operations from within before one can gain a really worthwhile appreciation of the organization's approach, the attitudes of its staff and its whole ethos.

Thus, in my case, the exchange has greatly broadened the National Audit Office's knowledge of the OAG as well as giving me personally a rare enrichment of experience through working with another audit body. Having spent 25 years in the National Audit Office, I was certainly ready for a change of scene and will go back to London refreshed and with many new ideas.

I also like to think that, by bringing an outsider's view and by contributing my UK experiences, I have brought some value to the OAG. A few years ago, I was a member of a team responsible for taking a tough, radical look at how the National Audit Office did its job. It was helpful to have that exercise in mind as I learned about how the OAG went about its business.

What of the future of such exchanges? To begin with, they should certainly continue although it is not always easy to find someone on each side suitable and willing for such an assignment. As far as the UK and Canada are concerned, I would allow a few years to pass before embarking on another venture similar to that involving David Marshall and myself. This is not because we do not have anything to learn from each other - quite the contrary in fact. Rather my view is that a continuing state of exchange would diminish the impact which a different audit way of life would have on the people concerned since they would inevitably have been briefed as to what to expect by the person who had gone immediately before.

In a discussion paper, "An Outsider's View from the Inside", I have given, in greater depth, my views on the work I undertook and on the many professional issues which arose during my exchange year. For those interested, the paper is available from the Standards, Methodology and Research Group.

## On the social side

A lively social life exists in both our Offices although the actual events naturally reflect national sports and pastimes. I would need to go a long way in England to play hockey, curling, softball or 5-pin bowling - which helps to explain why my wife and I are taking a bowling booby prize back to England. But we have sports in common too like golf, a game that seems very popular in Canada despite its relatively short playing season.

Summer thoughts take me back to the Canadian winter - an experience not to be forgotten. Among warmer memories are a Christmas carol party at Bill Woodley's where the punch fuelled the creative talents of Bill on guitar, a friend on the clarinet and myself on the piano. Another vivid recollection is the Charleston demonstration given by Ken Dye and Shirley Baird at the Administrative Services Branch party.

## In retrospect

On our return to England, we shall take back a whole host of these and other memories. Among them, our school break holiday in Florida - winter to summer in two and a half hours. I fancy it will be some while before we go swimming in such a warm March sea again, complete with breakers. Indeed, the ocean was in danger of being worn out by my son Simon who spent hours in the surf. A potentially less happy trip - which in the event, turned out fine - was our visit to England at Christmas: on our departure, we just made it away from Toronto just before a full-strength Canadian snowstorm brought chaos. And then, on our return, we found Ottawa Airport blacked out; luckily, at the last minute, someone fixed the fuses on the runway's landing lights.

We shall also reflect on our good fortune to find a large and well- ▷

equipped house in Rothwell Heights since furnished property for rent in Ottawa can be as hard to find as a parking spot in central London. Despite the potholes and road works, the bus ride to the door of 240 Sparks Street could scarcely have been more convenient. Indeed, there were times when I thought that I might lose the use of my legs.

But there was no need to worry - I could still manage those relaxing strolls along the Rideau Canal. Our family visitors from England, who arrived just in time for the spring festival, enjoyed them too. There were as well many walks around Rockcliffe Park, often ending at the Rideau Falls which we later saw from a different vantage point during a cruise on the Ottawa River.

These are but a few of the many memories that we shall have of our year in Canada. But, above all, will abide that of the warm-hearted welcome we received on every side. Sadly there is not nearly enough space to mention everything or everyone. But what I can say is that the Canadians my family and I have met surely enhanced your country's already high reputation for friendliness and hospitality. Just to say "thank you" seems quite inadequate. But with the world becoming an ever-smaller place, I like to think that we will meet again. Until then - au revoir. □

Ordre des comptables agréés du Québec

Tariq Javed has recently been invited to serve on two committees of the Ordre des Comptables agréés du Québec.

- *Chartered Accountants, Committee for the Outaouais Region.*
- *Committee for Members in Business, Government Services and Industry.*

Tariq welcomes meeting members of our professional staff who wish to take part in the activities of these committees.

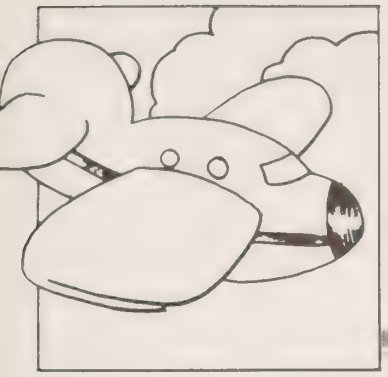


## Legislative Auditors' Conference

Bright and breezy seems to be the prevailing atmosphere at the Twelfth Annual Meeting of the Canadian Conference of Legislative Auditors. In July, Auditors General of the ten provinces and of the federal government gathered in Charlottetown, Prince Edward Island for discussions.

*Back Row:* *J.P. Cormier, J.S. Astle, D.W. Rogers, W.G. Lutz, R.Chatelain, J.F. McGrath*

*Front Row:* *K.M. Dye, T. Kaptein, E.Morrison, D. Archer, W.K.Ziprick*



# A Westward Look . . .

*(In June, Desmond Kimmitt, Principal of the Communications Advisory Group, visited the western and northern regions served by the Office of the Auditor General. This article conveys some of his impressions on the work and concerns of our regional offices as well as on that elusive feeling of being west.)*

*"And not by eastern windows only,*
*When daylight comes, comes in the light;*
*In front, the sun climbs slow, how slowly*
*But westward look, the land is bright."*
*Arthur Hugh Clough*

## Alive and well

The Office of the Auditor General is alive and well in Western Canada. That state of good health is due, in large part, to our four regional offices in Winnipeg, Regina, Edmonton and Vancouver - the western links in the regional chain that includes Halifax, Montreal and Toronto. From east coast to west coast, the seven regional offices spread out across the country, radiating from the OAG's centre of operations in Ottawa. The total percentage of the Office's personnel in the regions is relatively small (16.7% or 107 person-years with one third of that number in the Quebec (Montreal) Regional Office) but the impact of these offices is much greater than the numbers imply.

One reason for their impact is that nearly all regional staff are directly involved in audit operations. Indeed, on a recent occasion, Auditor General Kenneth Dye arrived unexpectedly in one of the regional offices to find only the office's secretary holding the fort. All the others were out in the field, auditing -- a situation which Mr. Dye describes as most admirable.'

Another factor contributing to the importance of the regional offices is that they do indeed represent the Office of the Auditor General within the various provinces and regions of Canada. Over the years, they have achieved and maintained an excellent and highly respected relationship with the regional entities they audit. A number of these clients made a special point of telling me how greatly they value having the OAG close at hand; and how it saves both time and problems to have external auditors who are highly knowledgeable of the organizations they are auditing.

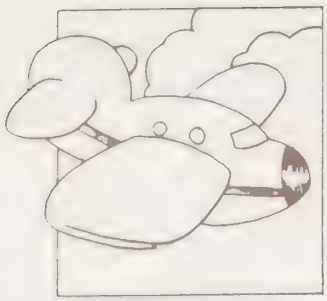
## West to East from Vancouver

My visit to the West began in Vancouver. The main purpose of my visit was to explore the communications needs of the regions; and, in particular how to improve the flow of significant information from Ottawa.

British Columbia's weather was living "down" to its reputation for grey skies and rain. I was grateful that it was only a short walk from the hotel to our office in the IBM tower in the heart of downtown Vancouver, where I was warmly greeted by Alan Beaton, Audit Director, and Harold Hayes, Audit Principal (Ottawa) with responsibility for the Vancouver and Edmonton regions. Both were engrossed in a piece of urgent audit business involving one of their newest clients, the Canada Harbour Place Corporation. It was established last year to design and construct Canada Place, the Canadian Pavilion for Expo 86, which will subsequently become Vancouver's convention centre and cruise ship terminal.

An important feature of the Vancouver audit office's life is that its staff also audits the Government of the Yukon Territory. George Allen and Darlene Burrow were in Whitehorse, while several others were about to journey north or had just returned (see Vancouver News). But there were enough people about for a lively staff meeting. Having recently attended the Principals' Day, I was able to speak about several issues of current importance, including the proposed re-structuring of the OAG and the probable passage through Parliament of Bill C-24 involving Crown Corporations. The new legislation --with the acquisition of new clients for the Office and its provisions for extended auditing including a cyclical special examination -- is of particular interest to the regions where many audits of Crown corporations are done.

In my conversations with staff in each of the regional offices I visited, certain themes were repeatedly touched upon. So, for convenience, I have grouped them under the heading of General Observations towards the close of this article. ▷



But starting in Vancouver, I was already picking up signals. For example, I was learning that attendance at a course or conference in Ottawa -- a relatively straighforward procedure if you live there -- requires quite extensive advance planning when you have to travel from Vancouver and where audit staff are fewer. A cancelled course may well mean that an individual will never attend. Another observation was that, although the regions are less involved in the value-for-money component of OAG auditing, nonetheless there is constant variety in the work they do and, because their numbers are small, junior staff -- including students -- quickly take on considerable responsibilities, requiring independent judgement and self-reliance. In our discussion, there was praise for the series of new videos being produced on emerging issues and for the AG's video-taped messages. I emphasized that communication was a two-way process and that *Opinions* would welcome more input from the regions. Shortly after my visit, Alan Beaton asked Caroline Chiu to be our magazine's regional correspondent for British Columbia and the Yukon.

## If it's Wednesday ... Edmonton

The rain followed me to Edmonton. I wondered -- not for the first time -- why, in a fairly flat province, the airport is a $25 cab drive from city centre. Regular gas was being advertised at 33 cents a litre; a price war was evidently going on.

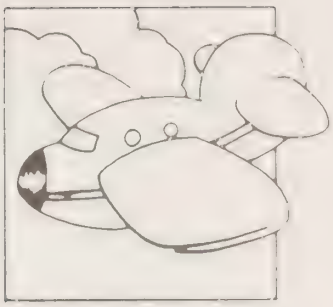


*Call of the Klondike: some members of the Vancouver Regional Office on audit location*

You cannot visit our Edmonton office --especially in spring or summer -- without immediately hearing the word "Yellowknife". Because the staff also audits the Government of the Northwest Territories, the majority of the audit work, at the time of the year I visited, is in Yellowknife. "That situation", explained Gerry Kimmel -- one of two Audit Managers -- "will become more so when Northern Canada Power Corporation moves its headquarters to Yellowknife." Already the logistics of performing the regular audits in and around Edmonton together with the work referred from Ottawa, added to that in the NWT -- all with an Office of eleven people -- involve severe planning problems. And there are human pressures too. Yellowknife means extended periods of long days and weeks away from home. "It's difficult", I was told, "to make family commitments for Little League and all the rest."

It might be thought that this annual dislocation would have an adverse effect on morale. I saw no sign of it. Our Edmonton office is a vibrant place where people enjoy their work and its variety. Among others, I spoke to John Preston, Bill Johnston, Rose Mary Dixon, Eila Stenberg, Stuart Barr and Ian Campbell as well as to Gerry Kimmel.

I was particularly struck by the way in which the Edmonton Office's small number of staff which includes individuals with many years of service with OAG, together



with newly designated accountants and students, and others with varied lengths of experience in the Office, so obviously work together as a harmonious and effective team. I asked a couple of them if they joined together for office-organized social activities. The succint reply was: "We get all the togetherness we need when we live and work in Yellowknife."

## North to Yellowknife

For the Edmonton staff, the Territories may be a routine milk-run. But this was to be my first visit to Yellowknife and I was looking forward to it. The rain was still falling as I left Edmonton; the radio spoke of flooded basements and backed-up storm drains. But as the plane crossed the Peace River, the clouds below me cleared and I arrived in Yellowknife in warm sunshine although the ice still hugged the shore of Great Slave Lake.



*Steve Murakami: busy in the Board Room*

I tracked down some of the OAG's team of auditors, Steve Murakami, Eric Hellsten and Gary Charter in the Boardroom of the YK centre, the table piled high with ledgers and computer printouts and the other esoterica of auditing. Throughout my day and a half in Yellowknife -- except for joining me for some interviews and photos -- they worked on in the Boardroom from early morning until late at night. Not that day and night mean much in the NWT in early June, where the sun dips below the horizon for little more than an hour around midnight. I woke in my room at 2 a.m. with the sun streaming through the windows.

Yellowknife was preparing for its 50th Anniversary Homecoming from June 23 to July 7 and our people claimed they must complete the audit before the celebrations began -- because there wasn't a hotel room to be had during those two weeks.

Having talked with Del Dahl -- the other Audit Manager from our Edmonton Office --who, as had Gerry Kimmel, provided me with illuminating insights into the special challenges of their region, I then met in turn Eric Nielsen, Deputy Minister of Finance for the NWT and Jim Nelson, the Comptroller General. Both were high in their praise for the professionalism of the OAG staff, and for the fine working relationship developed between the NWT personnel and our own.

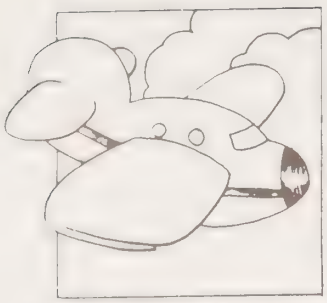


*Where information flows ...*

I then visited the government's new computer center, a large and highly sophisticated operation where information flows in from throughout the territories -- Frobisher, Rankin, Inuvik, Hay River and Aklavik. To stand there, north of the 60th parallel, amidst information equipment as advanced as any in the world, was to understand something of the nature of the technological revolution of our times and something as well of the new dimensions of our own vast country. ▷



*Gary Charter surveys audit territory*



Having seen some of the sights of the city, including the impressive Northern Heritage Centre with its magnificent Inuit and Indian art, I met with Doug Hill, Executive Manager of the Territorial Audit Bureau -- again, high in his commendation of the OAG. I had an interesting discussion with him on the problems of getting financial professionals to write well.

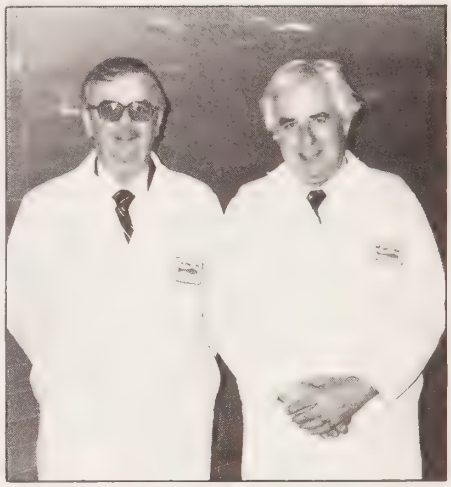
## Tax and Fish in Winnipeg

A trusty Lockheed Electra of Northwest Territorial Airways brought me south. The clouds closed in near Thompson and we landed in a thundershower in Winnipeg. But Monday dawned bright and sunny -- a perfect summer day. As planned, most of the Regina personnel had joined with those from Winnipeg for a wide-ranging staff meeting, on a variety of issues ranging from the possibility of more exchange of staff with Ottawa to the wish to have greater involvement in comprehensive audits and government-wide studies. Present were Al Dickens, Claude Saul, Dave Saunders, Jack Dalgliesh, Martin Ruben, Jack Charles, Stephen Braaten, Wayne Ichiiwa, Rich Minaker and Sandra Cohen (her first day with OAG. ). The impression I had gained from my earlier visit is of a region which is markedly well organized and works enthusiastically as a team - an impression that was strengthened as I spoke with those Winnipeg and Regina OAG members.

Two visits followed, the first with Martin Ruben and Dave Saunders to Revenue Canada's huge Taxation Centre (built in 1980 and covering so much ground that the architects had to compensate for the curvature of the earth in its construction.) Our OAG auditors were hard at work and, once again, I was impressed by the regard that our clients have for our regional personnel. As David Green, the Centre's Director, put it to me: "I have a good understanding with your people. I may not always agree with them. But we know each other and there's mutual respect. I value the continuity involved in dealing with your Winnipeg office. It would be a very different relationship if you were parachuting in an audit team from Ottawa. The most important thing is that your staff here knows how we operate." It was also interesting for me to share some thoughts with Dave Green on the communication issues Revenue Canada faces in its dealings with the public.



*Regina joins audit forces with Winnipeg Claude Saul, Al Dickens and Kathy Mattern*

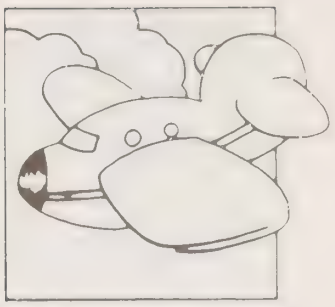


*Dressed for fishing: Winnipeg's Al Dickens and author Desmond Kimmitt*

My final visit, with Al Dickens, was to the Freshwater Fish Marketing Corporation -- another major client of our Winnipeg Office -- where we donned white coats and watched different varieties of fish being cleaned and filleted (still a very labour-intensive task, I noted), instantly frozen, packed and shipped. For me, a rare opportunity to have a first- hand look at one of the operations where the OAG does its auditing. ▷

**Freshwater**





## General Observations

I returned to Ottawa with a host of observations and impressions. It is perhaps appropriate to present here some of them since they represent the concerns of all four western offices.

In the "good news" column, I would emphasize again the vitality, professionalism and good morale which permeate our western operations. There is also the clear message that our clients value the local presence of the OAG and the continuity of staff which that presence represents. At a more personal level, while working for the OAG in the regions is different from being in Ottawa, our people out there nonetheless feel very much a part of the Office. Three things help in achieving this. First, they appreciate that Ottawa -- through the visits of Auditor General and other senior people -- is making a conscious effort to keep the regions in touch and informed. Second, modern communications -- the increased use of videos, the telephone system, the recently installed word-processing link with Edmonton -- help a lot. Third, and most important, again and again, the message I received was that Ottawa is always responsive to regional requests. Audit Operations itself, Career and Professional Development, Personnel, TRACS and PRAMS, the Library, our microcomputer advisers, all received mention as being immediate in their response to regional needs.

Among issues which require further attention, the most important -- it seems to me -- is for the regions to become more involved in the value-for-money dimension of the Office's auditing. The regions acknowledge that the traditional audit will continue to be the "bread-and-butter" of their work. But there was high praise for the audit principals who build the regions into their planning process, thus allowing them to play a part in the comprehensive audits and government-wide studies.

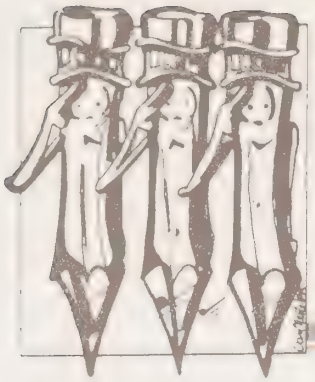
In this area -- and the same thing applies to attendance at training sessions and conferences -- there is a need to be realistic. The number of people in a regional office is small. Workloads must be carefully planned. It's simply not possible to suddenly switch large resources on a last-minute call from an audit principal in Ottawa. A reasonable lead-time is all-important when a work request involves our regional offices. Crucial, also, is a recognition of the particular logistical problems posed in serving Whitehorse and Yellowknife.

In each of my meetings with staff, the suggestion was made that certain training courses, such as auditing update and the use of micros, could be offered in the regions and that courses and conferences could be scheduled back to back (during the same time period) in Ottawa --thus eliminating extra journeying.

A final - but very firm - request from the regions. Let no audit team from Ottawa descend on a city without letting the regional office know. It still happens. On one occasion in the last year (no names. ), within the space of ten days, three teams of OAG auditors -- one working on a comprehensive audit, one on a government-wide audit and one from the region doing its regular attest-audit -- all arrived at the door of an entity to be audited. None knew that the others were to be there - an embarrassment for our Office, a time-consuming discourtesy to our client and an obvious lack of communications. But the message from my visit is that such things now happen infrequently. In all my sessions with regional staff, I was made aware that while our offices may be far away from Ottawa, their needs and importance are recognized. And what the regions are saying to Ottawa is: we are here, we can be valuable to you in many ways, employ our skills responsibly.

Finally, the passage of Bill C-24 is of intense interest to the regions. The audits of Crown corporations are a crucial aspect of their work. It will be all important to ensure that our local OAG personnel have the opportunity -- and any further training necessary -- to meet the demands of the new legislation.

With that new dimension to their work fast approaching, it is good to know that the OAG's regional offices are in excellent shape, ready and willing to accept the challenges of the future. □



# Audit Methodology :

*[The Auditor General Act of 1977 dramatically expanded the reporting responsibilities of our Office. To fulfill the enlarged mandate, a broad-scope auditing approach was adopted and between 1978 and 1980, the Office gained considerable experience in this new type of auditing. A Standards, Methodology and Research Group was formed to develop general procedures and subject-matter methodology for conducting these broad-scope or "comprehensive" audits. Now in 1984, methodology is under new management, that of the Professional Practices Group but the effort at developing, testing and refining methodology continues. In this article, Michael Adibe describes this effort and briefly explains what methodology is, its role in an audit, and how it is developed.]*

## A Working Definition

Audit methodology refers to a set of organized or systematic procedures designed to accomplish specific audit objectives. In short, it describes what auditors do and how they do it when they are doing well as auditors. The main purpose of methodology is to help ensure high quality and efficient audit work. A secondary purpose is to reduce the degree to which the outcomes of an inquiry depend on a specific auditor carrying out the work.
Methodology is a product of auditing as well as the means of doing it. While methodology helps organize and discipline audit work by laying down a path to follow, it cannot replace professional judgement.

## Methodology Development Committee

The Methodology Development Committee (MDC) was established in January 1980. Its goal is to foster and guide the development of methodology in a systematic, consistent and efficient manner.

The Committee, one of three Standing Committees of the Office, co-ordinates and communicates methodology development. It approves methodology projects and new professional training courses, sets priorities, monitors progress and generally ensures that the Office's approved methodology development process is followed. It also recommends to the Executive Committee, the approval of completed methodology publications.

During 1983-1984, Committee members were: Larry Meyers (Chairman), Yvan Gaudette, Elwyn Dickson, Joe Hudson, Lyle Osland, Ted McNamara, William Radburn, and Mikel Adibe (Secretary). With an Office re-organization taking place in September, some changes in the membership were made: Ed Rowe (Chairman), Peter Wilson, Yvan Gaudette, Ted McNamara, Larry Meyers, Len McGimpsey, Lyle Osland, Bill Radburn, Joe Hudson (Secretary) and Mike Adibe (Recording Secretary). The Committee usually meets once a month.

## Professional Practices Group

To fulfill its role, the Methodology Development Committee is assisted by the Professional Practices Group, formerly the Standards, Methodology and Research Group, of the Professional Services Branch. In particular, the Methodology Development Unit of the group provides secretariat support to the Committee. The core staff of the unit are Joe Hudson, Mike Adibe and Nestor Gayowsky.



*Back Row: P. Wilson, B. Radburn, L. McGimpsey, Y. Gaudette, M. Adibe*
*Front Row: L. Meyers, E. Rowe, T. McNamara*
*Methodology Development Committee*

# An Office-wide Endeavour



The unit helps to identify OAG methodology needs and projects in a systematic manner: it surveys audit staff, and consults with staff in Audit Operations, Program Evaluation and Internal Audit and in the Career and Professional Development Group. It maintains an inventory of methodology projects, manages the Office's methodology development process, undertakes methodology projects, monitors and reports progress of projects to MDC, and liaises with other organizations to keep up to date with methodology existing or being developed outside the OAG. The unit also surveys the audit staff from time to time to assess the usefulness of the audit manual and guides.

## A Team Effort

Developing methodology in the OAG is an Office-wide endeavour. (The process is described in the Accounting and Auditing Bulletin 81-5.) Staff members are encouraged to propose and undertake methodology projects, such as Audit Guides, Bulletins and Discussion Papers. Many of the approved methodology projects are carried out by professional staff in Audit Operations Branch or specialist groups in the Office.

Current lists of Audit Guides, Bulletins and discussion papers can be obtained from Edith Colton at 995-3766, Ext. 215. Copies of these materials are in the library for the use of all staff.

Here are some Audit Guides, recently issued or nearing completion, and their authors:

- **Auditing EDP:**
  Conducting EDP Facilities Audit; and
  Conducting EDP Applications Audit
  Don Baxter  Hew Robertson
  Howard Dubois  Ellen Shillabeer
- **Auditing Grants and Contributions**
  John Hitchinson  Frank Knight
- **Auditing Material Management**
  Maier Zelman  Stu Wellman
- **Auditing of the Planning Function and Processes**
  Lyle Osland  Frank Knight
  Fred Hostetter
- **Auditing of Crown Corporations**
  Henry de Souza  Richard Flageole
  Doug Timmins  John Wiersema
  Mike McMullan  Mary Clennett
- **Auditing Human Resources Management**
  Cy Barrass  Susan Elliott

Audit staff have also been involved in the current revision of the audit manual. They have identified gaps, suggested necessary refinements, drafted sections, and prepared or reviewed discussion and research papers to be considered in the revision. One example is the work of Bill Woodley and Pat Gilchrist, who drafted the new section on Public Accounts Hearings as well as the revisions to many paragraphs dealing with Parliamentary liaison.

And the following recent papers have also been prepared by audit staff members:

- **Reporting Standards**
  Henry McCandless
- **Audit Risks and Audit Risk Analysis**
  Rona Shaffran
- **Orientation of Value-for-Money Auditing**
  Nancy Soper
- **Integration of Value-for-Money and Attest and Authority Audit Work**
  John Burns  John O'Brien
- **Functional Responsibility**
  Hugh McRoberts
- **Supervision and Review**
  Ike Prokaska

## What We Produce

Methodology development projects result in communicating audit methods to staff through publications such as the audit manual, guides and bulletins. These are used as teaching tools and references in various professional development courses and seminars. Between September 1980 and July 1984, the Office issued the Comprehensive Auditing Manual, 14 audit guides, 21 bulletins, 33 discussion papers and 4 research papers. Listings of Audit Guides and Bulletins are given in Appendices E and F of the audit manual. ▷



## Strengthening the Line

To ensure that methodology development continues to meet the needs of Office audit staff, several operating principles must be maintained and strengthened. Audit staff must be actively involved in identifying methodology needs and projects and in the planning, production, review and field-testing of methodology products so that these are relevant and useful to the operating staff. Their skill and accumulated experience make their participation crucial. And since they are best placed to monitor and assess newly introduced methodology, they can indeed provide much-needed feedback. Methodology must continue to emerge and evolve from audit practices and methodology projects must respond practically to operational needs.

Both the Executive and Methodology Development Committees support this principle. As a concrete example of its support, the Executive Committee recently approved the policy that each audit should include, as part of its plan, an element for methodology development with about 5% of the total audit budget earmarked for this purpose. Adding this new element (and the supporting funds) will ensure a practical and systematic way of recording and sharing our audit experience. This regular documentation will also ensure quality and consistency in our audit work and help keep us up front in the profession. Working closely with the Principals in Audit Operations, the Professional Practices Group is now developing the means to put this policy into action.

## Summing up

Methodology is putting on paper the audit logic used and evident in our audit practices. It is a pervasive activity engaged in by all auditors throughout Head Office and the regions; it is not the exclusive responsibility of a small staff group located on the eleventh floor. All members of the Office are encouraged to play an active role in its development - in generating ideas, in helping to draft or review new material and in providing feedback on the use and usefulness of the methodology materials we produce. □

## Information Resources Management Seminar

On November 8, 1984, the OAG will host a seminar on Current Practices in Information Resources Management. Using examples from government and our Office, the seminar will explain the importance of this new concept, its evolution, scope, techniques and benefits and will also treat the audit of information resources management.

Economists tell us we have entered the Information Age. They tell us that more than 50% of the workforce now functions in the information economy and that government employees are, in fact, information workers. Information has value; it can be bought and sold or held as an asset. For the federal government, it's a multi-billion dollar asset with an annual cost value estimated at from $2 to $4 billion dollars.

The concept of information resources management recognizes information as a corporate resource which, in fact, requires management. Some private corporations are now managing their own information resources. United States Government Departments are, by law, managing information as a resource. The General Accounting Office is auditing the management of information resources. With these leading examples, is it timely for our Office to look at the concept.

The seminar features Forest Woody Horton, a widely known independent information consultant from Washington and Neil Burk from our Office. Dr. Horton's clients have included the Office of the United States President, the United States Congress and the governments of Canada and Great Britain. Dr. Burk has been a consultant on information resources management in Canada and Australia and is currently co-authoring a book on the topic with Dr. Horton.

As attendance will be limited, early registration through the Career and Professional Development Group is recommended. □



## Vancouver News

*[Our newest regional reporter, Caroline Chiu, chatches us up on the summer news of the Vancouver Office. Welcome aboard, Caroline, and thanks for the lively account.]*

June was an eventful month for the Vancouver Office with the team making its annual three-week pilgrimage to Whitehorse to audit the accounts of the Yukon Territorial Government. We were delighted to have with us two new team members, Bob Catlow and Adebayo (Tony) Thomas, who flew in from Ottawa to participate in the audit.



*Angela Luk holding the Vancouver fort*

Bob had joined us earlier in the spring for the interim audit and, as Ken Dye's executive assistant, he was also doing some preliminary planning for the upcoming Canadian Conference of Legislative Auditors to be held in Whitehorse in July 1985.

Was it as part of his reconnaissance mission that Bob, whose hobby is flying, took off into the wide blue yonder with Stephen Siu and Giby Damji in a Cessna Skyhawk? Bob, an experienced pilot, flew the aircraft (rented from Air North in Whitehorse) over some spectacular northern scenery to the delight of his passengers.

Tony Thomas is a CCAF Fellow from Nigeria where he is the Assistant Director of Audit, Companies and Corporations in Lagos. Two years ago, Winston Orege, another CCAF Fellow from Kenya also participated in this audit, an obvious favourite with the Fellows.

It was a busy three weeks for our team members in Whitehorse. On location were Caroline Chiu, Stephen Siu, Bruce Carroll, Giby Damji and Grant Richmond along with audit director, Alan Beaton. During our busy schedule, we found time, however, to organize several fishing trips and barbecue outings to a number of Yukon Lakes. The catch from their cold clear waters included trout and graylings.

Tony was amazed at the wide range of fishing tackle being used for the sport but much to his disappointment, he didn't land a fish. Shortly before we left, Tony tried his hand at panning for gold nuggets and although he didn't strike it rich, he did get a few souvenir samples of gold dust. He thoroughly enjoyed the outings, however, and his audit experience up North.

En route back to Ottawa, Tony stopped over two days in Saskatoon. We understand that another CCAF Fellow from Nigeria will be coming to the Office in September as Tony leaves Canada. Our Vancouver team wishes Tony a safe journey home!



*Auditors and anglers: Stephen Siu and Giby Damji*

Other highlights of the trip included the famous Frantic Follies and Takhini Hot Springs. The team also celebrated the longest day of the year, June 21 with some of us staying up to observe the midnight sun.

Vincent Poon did not join us in this last trip but stayed in Vancouver to await the birth of his third child. And, as scheduled, Vincent's wife gave birth to a lovely baby girl in June. Congratulations to all!

In August, Giby Damji flew off to Birmingham, England to meet his bride, Siddika Mithani, who has just completed her doctorate in Pharmacology. At an informal office gathering, a gift certificate was presented to Giby along with our best wishes to the happy couple.□

1984
Professional Staff Conference
—
La Conference du personnel professionnel

## Professional Staff Conference

Everything went swimmingly well at the first OAG Professional Staff Conference held in late August (August 26-28). From the time the "troop carriers" picked up the participants in Ottawa on Sunday afternoon until it returned them early Tuesday evening, the Conference organization was extremely smooth. The universe unfolded as it should. Not a visible hitch. About 144 staff members (at AU 1-3 or equivalent levels) attended. The majority were audit staff with some 26 other staffers representing such various services as Staffing, Tracs, Professional Development and the Library.

The Conference was held at Transport Canada's Training Centre in Cornwall overlooking the broad and beautiful St. Lawrence River. From the moment we set foot in this crenellated modern fortress, it was full of challenges: first, to thread our way through the labyrinthine halls to our rooms in designated houses; next, to find our dinner partners for the steak barbeque on Sunday evening. "No mate, no steak" was a great incentive for us to match up our cards as quickly as possible.

More serious challenges and issues were offered in the working sessions of the next two days. Auditor General Ken Dye opened the Conference with some comments on current initiatives and future directions of the OAG. Among them, he unveiled our new organization structure, gave us a glimpse at the implications of Bill C-24 and praised the increasing bilingualism of our Office. The latter was well demonstrated. During the two days of sessions, we worked our way through able and interesting bilingual presentations on: Our Role in the Office, Raymond Dubois; Career Planning and Development, Jacques Goyer, Ernie Glaude and Jean Pierre Hick; the Promotion Process, Ginette Stewart and Louis Patry; Stress Management, Jane Lindsay; Managing the Audit, John Turnbull; and Computers in Auditing, Mike McMullan and Guy Dumas.

Although most of the sessions were held in plenary, we sometimes broke off into smaller workshop groups to discuss subjects and prepare questions for the panel discussion which closed the agenda on Tuesday afternoon. Fielding some tricky questions were panellists Elwyn Dickson, Jacques Goyer, Robert Lalonde and Ron Warme. One topic that concerns us all and generated a great deal of spontaneous interest was AAG Ted McNamara's presentation on Fitness in the Working Environment. Although some of us were still creaking from the previous night's workout, we were nonetheless game to explore the possibilities of what can be done to keep fit at work.

Many participants took the opportunity to use the excellent sport facilities of the centre. The water babies took to the pool while others played volleyball, baseball, basketball, and badminton. Certainly, the relaxed informal



*All work...*

atmosphere (and garb) that prevailed did much to make the Conference a success. Getting to know a bit better the people you work with was a great plus factor. And the presence of staffers from the Regions was particularly welcome.

Sunday night was tranquil with such relatively quiet games as Trivial Pursuit. But Monday's Casino Night let out all the stops as the compulsive gamblers came out of the woodwork to win and lose fortunes at the Black Jack and roulette tables. Starting with a $6,000 stake in play money, some people parlayed their winnings into over a million in a systems-based gambling strategy. A great hit of the evening was Madame La Jeannine's (Denis) fortune-telling table. People were lined up well past midnight awaiting their turn to see their future in the cards. And recording all the events in living colour was roving photographer Dave Hansen who took up some precarious positions to get his shots. Presiding benevolently over all the Conference activities was Co-ordinator (and croupier, par excellence) DAG Ed Rowe, ably assisted by such notables as DAGs Raymond Dubois and Ron Warme. Finally, for the many months of preparation that went on before the Conference and their unflagging efforts during the Conference, thanks are due to Chairman Richard Brisebois and his Committee: Maureen Lawson, Charmaine Ward, Gerry Desormeaux, John Apt, Ernie Glaude, Claude Brunette and Normand Lefebvre. Our informal *Opinions*' poll shows that expectations were met and surpassed! □





*...and some fun and games*







## The Final Curtain

*[In late August with a wistful touch of autumn already in the air, Opinions' editors met with our ten CCAF Fellows for the last time as a group. A short year ago, we were welcoming Djaenudin, Akram Khan, Osborne Lewis, Deseridi Mchomvu, Orvin Nicholas, Alton Nugent, Michael Pong, Gurubachan Singh, Adebayo Thomas and Xu Yudi to the Office and enquiring about their expectations for their Fellowship year.*

*Now, with their departures imminent, it was time to ask whether those expectations had indeed been met and what the highlights of the past year had been. As we settled in to our chat over coffee and doughnuts, Ossie Lewis was humming some lines from a popular song that speaks of ringing down "the final curtain"...]*

All ten Fellows came to our Office a year ago with the high expectation of working and studying very hard, particularly the theory of comprehensive auditing and its practical applications. A more personal expectation was to travel and to see as much of Canada as they could in their leisure time, to meet Canadians and learn about our culture.

To start off the discussion, all agreed with Alton's view that their Fellowship year of work and study in Canada had been very "stimulating and rewarding"; that they gained a great deal in the way of new ideas and experience (and materials) to take back home with them to their own countries. As to the first expectation, they agreed that they had had considerable "exposure" to comprehensive auditing and had gained a good knowledge of its theory if not quite as much in practical experience and application as they would have liked. Individual experiences varied of course. For Nick, the year unfolded exactly as expected. He was fortunate to work on a relatively small audit and to see it through from beginning to end. Ossie found that his two weeks in Prince Edward Island with the provincial Audit Office was invaluable in giving him a different scale of experience in comprehensive auditing. Near the end of his year, Din had an opportunity to see the workings of comprehensive auditing in our Halifax regional office.

As for their personal expectation to travel and to experience Canadian life and culture, this was, in most cases, happily achieved in a number of different ways. Many were able to combine work and travel as their assignments took them to different parts of the country. Tony's assignment with the Vancouver Regional Office on the audit of the Yukon Territorial Government enabled him to get as far as Whitehorse and to see something of the spectacular beauty of the far north. Alton worked in Calgary in the foothills of the Rockies, Nick in Saskatoon and Toronto. Guru got to such disparate places as Kitchener and (across the border) California. But it was Michael who won the travel prize. During his year, he managed to work in and visit 10 different Canadian cities across the country from east coast to west coast. He enjoyed not only seeing regional geographical differences but learning about regional attitudes too.

What were the personal highlights of their year? What snapshots and images would they take back in their mind's eye? For several -- Yudi, Din and Michael, it was skating on the Rideau Canal, joining the colourful crowd skimming along on bright, clear winter days. Evidently all the Fellows survived the Canadian winter and some even enjoyed it, according to Michael and Des. But Guru still recalls with a shiver one day of "superior cold" at -32°C! For Tony, the companionable fishing expeditions at Whitehorse were memorable as was the grandeur of the far north. Alton too carries home memories of the beauty of Canada and its wildlife from his visit to Banff National Park. Another park visited was Algonquin where Michael and Yudi experienced some wilderness camping in company of Bill Johnston. They even did a little high flying over the region -- a great thrill. And Yudi was able to realize his dream of visiting the birthplace of Dr. Norman Bethune in Gravenhurst.

Throughout the year, Akram and Din became shopping and "sales" enthusiasts, marvelling at this Canadian cultural phenomenon that takes place with every change of season. Bargaining in the market place has apparently nothing on our sidewalk sales! And a great cultural event that astounded Guru was Toronto's wild

reception for the Argonauts, the victorious Grey Cup winners. Toronto also provided a scene that impressed Nick: the spectacular view from the dizzying heights of the CN Tower. There was also a visit to see the thundering waters of Niagara Falls. But what really delighted him was driving a high-rail pick-up truck in Saskatoon during an on-site inspection of the Prairie Branch Line Rehabilitation Project. From rails to road in the same vehicle!

As well as the tranquil pastoral beauty of Prince Edward Island, Ossie was impressed by the "high level of civility and friendship" shown by Canadians. All the Fellows joined in this opinion and compliment. And Akram added that he was deeply impressed by the "sense of religous toleration" that he had witnessed and experienced in Canada.

Coming themselves from different countries and cultures, this group of ten CCAF Fellows proved remarkably cohesive. Their common professional interests provided a bond and they quickly developed an excellent team spirit. One early experience which contributed to this was the joint Canadian/American International Audit Fellows Conference in Washington, D.C. - an agreed highlight for all.

In the next issue of *Opinions*, watch for the fourth article in the series on career planning and personal growth.

Despite initial nervousness, they enjoyed telling us about their countries in their colourful noon-hour travelogues. These talks indeed generated a great deal of interest in the Office and opened up new avenues of friendship. Indeed, the Fellows agreed that they had been made to feel at home both personally and professionally. They praised the work of the Career and Professional Development Group in providing them with excellent courses and a wide and varied menu to choose from. But they believe that an orientation to the Office and an introduction to comprehensive auditing should be the early appetizers in the feast.

They even had a few kind words to say about *Opinions*. They look forward to keeping in touch *with* and *through Opinions*, with their many friends throughout the Office and with each other.

For us, their presence here among us has made our world a little smaller, and a little more interesting and lively. For everyone in the Office, we wish them safe home and good luck in their professional and personal lives.

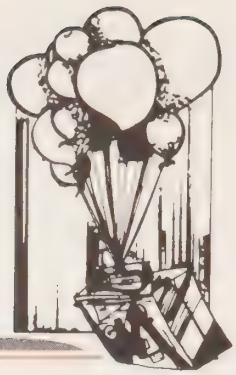
So, until we meet again .

*Au revoir*
*Auf wiedersehen*
*Sampai Jumpa Lagi* □

*Farewell Fellows*



*Back Row: Ossie, Yudi, Nick, Tony, Michael, Des*
*Front Row: Akram, Guru, Alton, Din*



## Coping with CF

If you had happened to be browsing in the OAG Library in late summer, you might have done a quick double-take. No, that was not Martha Attridge at the front desk but it was Martha in miniature: her younger sister Elizabeth.

Elizabeth was working with us for part of the summer before she returned to her hometown of New Westminister. In fact, Ottawa was a stopover point on her way back from England where, in early June, she attended the second annual world conference of adult cystic fibrosis sufferers.

Elizabeth talks openly and courageously about what it's like to have this disease, diagnosed in her case at the age of two. Cystic fibrosis is a disease which primarily affects the respiratory and digestive systems. It is hereditary, passed on at birth through the parents' genes; one in 20 Canadians carries the CF gene. The disease is second only to cancer in taking the lives of children. There is no known cure but there is hope. In the last 20 years, because of research, new drugs and treatment, the survival age has increased from under age 4 to over age 20. Studies are now being done on the needs of CF adults - a very new concept.

There are now more adult CF patients than ever before. And many of them -- some 85 delegates and participants gathered from 14 countries at the world conference in Brighton. Their goal was not



*Elizabeth: a smile for the future*

mutual commiseration but active planning for their individual lives and for their organization. Twenty-three year old Elizabeth was nominated by the CF Vancouver chapter as one of two Canadian delegates. She also acts as North American liaison and reports on CF activities and research to the International Association of Cystic Fibrosis Adults (IACFA). Active at all levels of the association, Elizabeth stopped off in Toronto, en route home to British Columbia, to attend a September meeting of the National CF Executive Board.

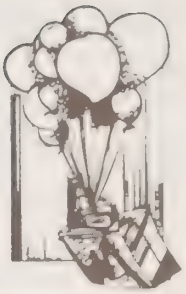
*[To carry out CF research requires money which is independently raised by the association. Every donation helps ... and giving is easier when you know someone.]*

Elizabeth's attitude towards her own life is very positive. She is a fitness enthusiast an avid runner and regular participant in aerobics classes. She finds that her daily routine of running -- as well as physiotherapy sessions -- helps remove mucus clogged in her lungs and makes breathing easier. Thanks to current research, she now takes only 14 tablets (antibiotics and multivitamins) a day instead of over 40 which was her daily dose.

She finds that there are many false notions about CF that need to be laid to rest - one of the goals of the association's public information program. Among the *misconceptions* about CF:

- it is contagious
- it inevitably results in an early death
- a sufferer must lead a sheltered, limited and passive existence.

Elizabeth's person is a vital proof that belies these misconceptions. She is full of energy and plans for the future. When she returns to New Westminister, she plans to train and qualify as a legal secretary at the Pacific Vocational Institute. Why "legal" rather than "medical"? Her reply was that with the improvements in research and the longer life expectancy of CF patients, situations - such as employment and human rights issues -were going to arise in which legal experience and contacts would be very valuable. That's indeed looking to the future, Elizabeth! □



## Staff Movements

**Congratulations to:** those who received promotions or were recently appointed: Patricia Braithwaite, Diane Boyle, Carole Davis, Marina Di Battista, Dan Ebbinghaus, Lise Granger St.Pierre, Charmaine Rennie, Louise Langlois, Denise Roy, Brian Pearce, Richard Zind, Colette Jean, Jane Wallace, Hélène Charlebois-Bryan, Edward Eustace, Reine Lebrun, Neil Maxwell, Kathleen Petersen, Ernest Clark.

**Goodbye to:** David Haire, Steve Tanner, John Wiersema, Thomas Hopwood, Carol Saunders, Mary Clennett, Catherine Kloepfer, Norman Tibbetts, Anne Quinn.

**Welcome back to:** Louise Bigras Nice to have you with us again Louise!

**Our congratulations** to Neil Maxwell (Professional Services) and Maureen Legros on the occasion of their marriage, August 11, 1984; to Jane Lindsay (Career and Professional Development) and Peter LaBerge on the occasion of their marriage, September 1, 1984 and to Giby Damji (Vancouver) and Siddika Mithani on the occasion of their recent marriage in Birmingham, England. Best wishes to all.

**Condolences ...** Our sincere sympathy to Laurie Ozen on the recent death of her mother.

**Finally!** To Frank and RoseAnne Cotroneo, our congratulations on the birth of their first daughter, Christina Rose, on September 10, 1984 weighing in at 8 lbs., 7 oz. and to Claude and Lucie Ferland on the birth of their first daughter, Danielle, born September 3, 1984 weighing 8 lbs. 1/4 oz.

And once again, congratulations to Peter King who has been named by the City of Ottawa to receive an Ontario Bicentennial Medal. The medal "was struck by the Province of Ontario in recognition of our 200th birthday and to honour citizens who have made a deep and lasting contribution to the betterment of our community and province."

## The Tie that Binds



*Art Routliffe "ties" one on DAG Peter Wilson*

**All silk ...** For information on the new Office tie, designed by Art Routliffe (with a special bow version for women), call Lucie Rochette or DAG Peter Wilson, Professional Services Branch. The ties - pure silk and in two colours - are now available for purchase through this Branch.

## Once in a lifetime

There are very few sports where an amateur gets the chance to play in a major tournament with one of the legends of the game. Director of Public Affairs Maurice Cutler had that pleasure in August when he played in two rounds of the PGA Seniors Tournament at the Royal Ottawa Golf Club. Maurice, who grew up in Australia, appropriately drew as his partner in the pro-amateur competition, Australia's Peter Thompson. An outstanding golfer, Thompson is five-time winner of the British Open, three-time runner-up and holder, during the 1950s and 1960s, of Open championship titles around the world. Maurice and Peter's team finished at 14-under par, just one shot behind the leaders, and Thompson's 68 for his round helped him finish in fifth place in the Seniors' competition.

## Top Internal Auditor

The Institute of Internal Auditors has awarded Carman Louise Young, internal auditor for Export Development Corporation, in Ottawa, the CIA certificate of excellence for the May 1984 worldwide Certified Internal Auditor Examination. The Certificate is the highest achievement award that the Institute confers. The only Canadian of the five people to receive this year's award, Carman achieved marks among the highest of the 1,987 participants. Canada is indeed well represented. Congratulations Carman! □



## Golf Day 1984

*(David Hackett, Coordinator of this year's successful Golf Day, reports on the day's activities. Congratulations and thanks, David, from all the golfers for a well organized event.)*

All arrangements for the 1984 Golf Day at Poplar Grove Golf Club had been completed but whether the weather would cooperate on 18 July remained in doubt until almost the last minute. But albeit under heavy cloud, Jane Lindsay and Lise Demers were able to send each group off on schedule, and by ten o'clock over 100 golfers were in action. Popular Grove was selected this year so that golfers could choose between two courses of varying length and difficulty.

This innovation, speeding up play and reducing congestion, proved very successful. Most golfers had completed their rounds by four o'clock in the afternoon, with their scores already entered in the computer. They were then able and ready to relax before the second event, the always popular steak barbeque. By six o'clock, the sun was shining as 130 golfers, spouses and friends lined up for the feast.

When hungry appetites had been satisfied, the trophies and other prizes were presented. This year, winners on both 'A' and 'B' courses were recognized: for men, Richard Paton and Ken Morgan were low gross; Raymond Dubois and Andrew Lennox were low net. For ladies, Maureen Lawson and Linda Mann were low gross; Toni Campbell and Marie McFaul were low net. Don McKenna and Gisèle Côté were the most honest golfers, Lyse Ricard from our Montreal Office had the shortest drive, and Gary Laviolette was closest to the hole on No. 7.

Special thanks to Gary, who again provided the music for the rest of the evening; the floor was always crowded with enthusiastic dancers, and there were spot dances and door prizes to keep the interest high. Thanks also to the support staff in the stock room and all volunteers who contributed to the success of this popular annual event. The day's events went so well at Poplar Grove that it's been selected for next year's Golf Day, to be held on Wednesday, 17 July 1985. □

*Concentration, effort and reward...*
*Bob McElhone; Maureen Lawson, Lise Demers, Linda Mann; Marie McFaul and Mike McLaughlin*



# Rendezvous

# Opinions

## CALENDAR / CALENDRIER

### October/octobre

| | | |
|---|---|---|
| October 18 | John Porter Memorial Lecture<br>Guest Speaker: K.M. Dye | Carleton University<br>Ottawa, Ontario |
| le 18 octobre | Conférence à la mémoire de John Porter<br>conférencier invité: K.M. Dye | Université Carleton<br>(Ottawa) |
| October 24 | Financial Management Institute<br>Guest Speaker: the Hon. Perrin Beatty<br>Minister of National Revenue | National Library<br>Ottawa, Ontario |
| le 24 octobre | Institut de la gestion financière<br>conférencier invité: l'honorable Perrin Beatty-<br>ministre du Revenu national | Bibliothèque<br>nationale<br>(Ottawa) |

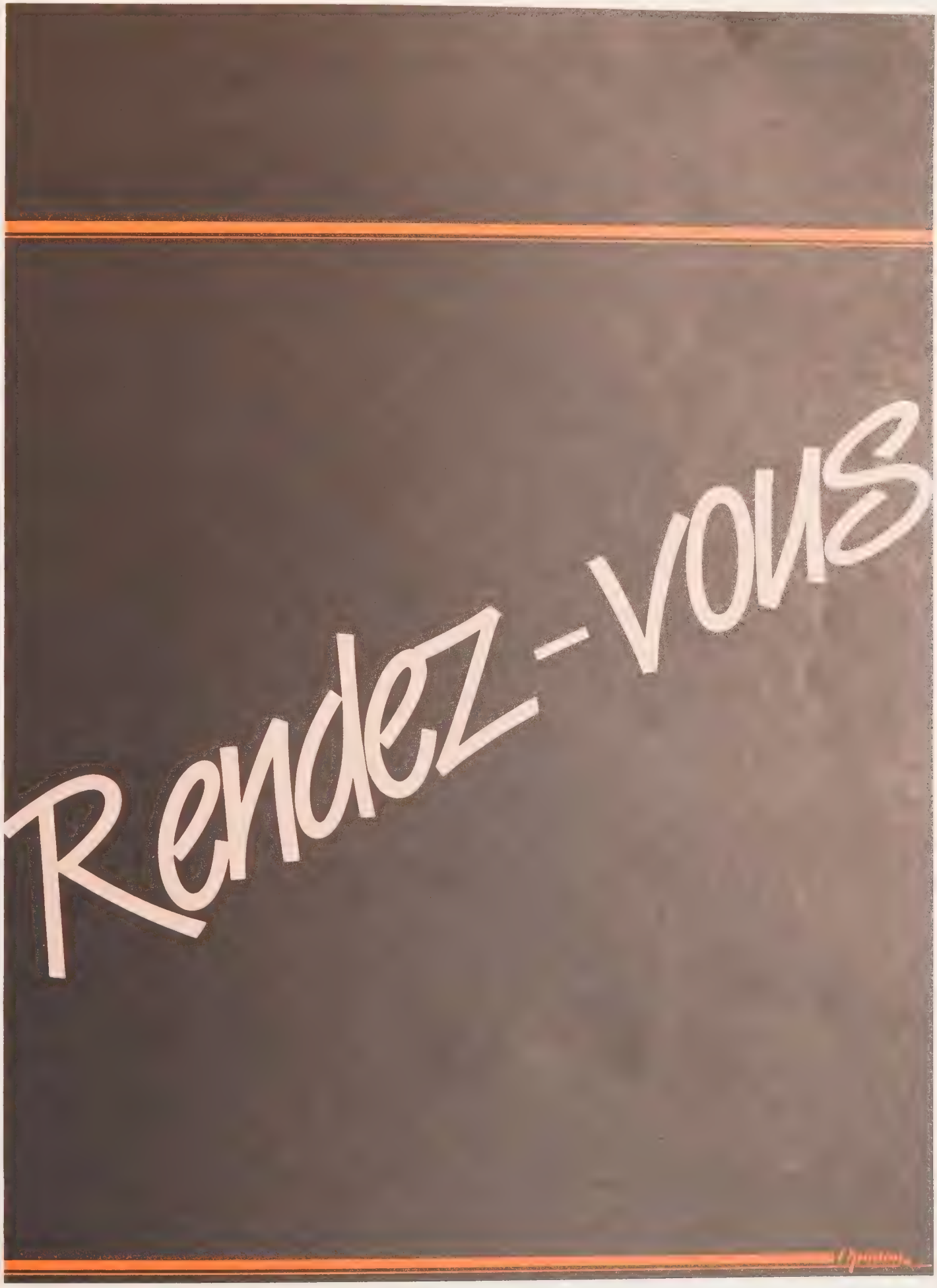
### November/novembre

| | | |
|---|---|---|
| November 1 | ICAO Annual Members' Dinner<br>Speaker: General Arnold Brown (Salvation Army)<br>"Faith, Hope and Accountability" | Harbour Castle Hotel<br>Toronto, Ontario |
| le 1er novembre | Banquet annuel de l'ICAO<br>conférencier invité: Général Arnold Brown (Armée du salut)<br>sujet: "La foi, l'espérance et la responsabilité" | Hôtel Harbour Castle<br>Toronto (Ontario) |
| November 1-3 | CGA Ontario<br>Annual Conference | Harbour Castle Hotel<br>Toronto, Ontario |

| | | |
|---|---|---|
| November 9 | Ordre des comptables agréés du Québec<br>Symposium: CA members in universities<br>Panellists: K.M. Dye and Jean Guy Laliberté | Sheraton Centre<br>Montreal, Quebec |
| le 9 novembre | Colloque de l'Ordre des comptables<br>agréés du Québec - membres des universités<br>participants à la table ronde: K.M. Dye et J.-G. Laliberté | Hôtel Sheraton<br>(Montréal) |
| November 17 | Institute of Internal Auditors, Saskatchewan Chapter<br>Symposium on Internal Auditing<br>Keynote speaker: K.M. Dye | Regina,<br>Saskatchewan |
| le 17 novembre | Conférence de l'Institut des vérificateurs<br>internes de la Saskatchewan<br>conférencier invité: K.M. Dye | Regina<br>(Saskatchewan) |
| November 21 | Institute of Internal Auditors<br>Theme: Are auditors negotiators? | Chaudiere Room<br>Skyline Hotel,<br>Ottawa |
| le 21 novembre | Institut des vérificateurs internes<br>sujet: Les vérificateurs sont-ils des négociateurs? | Salle Chaudière<br>Hôtel Skyline |
| November 21-23 | UN Panel of External Auditors<br>26th Regular Session | Geneva, Switzerland |
| du 21 au 23 novembre | Groupe mixte des vérificateurs extérieurs<br>des comptes des Nations-Unies -<br>26e réunion annuelle | Genève (Suisse) |

## December/décembre

| | | |
|---|---|---|
| December 2-4 | CCAF Fifth Annual Conference<br>Keynote Address: Mr. Douglas Lewis, F.C.A., LL.B., M.P. | Westin Hotel<br>Ottawa, Ontario |
| du 2 au 4 décembre | Cinquième conférence annuelle de la FCVI<br>conférencier invité: Douglas Lewis, F.C.A., LL.B. | Hôtel Westin<br>(Ottawa) |
| December 7<br>(tentative) | Annual Report Staff Briefing | National Library<br>Ottawa, Ontario |
| le 7 décembre<br>(date prévue) | Présentation annuelle du Rapport de 1984 aux<br>employé(e)s du Bureau | Bibliothèque<br>nationale (Ottawa) |
| December 8 | Annual OAG Christmas Party | Juliano's<br>Ottawa, Ontario |
| le 8 décembre | Soirée annuelle de Noël des employé(e)s<br>du BVG | Juliano's<br>(Ottawa) |


Rendez-vous



## Journée de golf - 1984

*[David Hackett, coordonnateur depuis quelques années, de la journée de golf au BVG, nous raconte ce qui s'est passé.]*

Tout était prêt... mais dame nature tenait la dernière carte! que fera-t-elle? Elle garda son jeu bien caché jusqu'au 18 juillet même. Malgré une température incertaine, Jane Lindsay et Lise Demers avaient, avant dix heures ce matin-là, inscrit et expédié cent personnes vers les prés verts. Afin d'éliminer les retards et les déceptions, nous avions choisi cette année, le club de golf Poplar Grove qui offrait deux parcours - un pour les débutants (ou moins bons joueurs), - un autre pour les golfeurs d'expérience!! Tout le monde était content!! Ainsi vers 16 heures la plupart des participants avaient fini de jouer et avaient inscrit leurs points sur l'ordinateur. Chacun a donc pu se délasser quelques heures avant le fameux dîner sur la braise -- Le soleil brillait à 18 heures alors que 130 golfeurs, conjoints et amis se mettaient à table devant un succulent repas. Les prix et trophées ayant été remis au préalable les gagnants ont pu voir leurs efforts couronnés de succès et manger en paix.

Chez les hommes - Richard Paton et Ken Morgan remportaient les prix pour les meilleurs scores bruts tandis que Raymond Dubois et Andrew Lennox ceux des meilleurs scores nets. Chez les femmes - c'étaient Maureen Lawson et Linda Mann, meilleurs scores bruts et Antonine Campbell et Marie McFaul, meilleurs scores nets. Les joueurs les plus honnêtes furent Don McKenna et Gisèle Côté. Lyse Ricard du bureau de Montréal recevait le prix pour le coup le plus court tandis que Gary Laviolette recevait le prix pour avoir réussi le coup le plus près du trou nº 7.

Nos remerciements à Gary Laviolette qui, une fois de plus, fit les frais de la musique de danse pour la soirée - au grand plaisir des nombreux danseurs. Plusieurs personnes ont reçu des prix de présence et des prix surprises. Nous désirons également remercier le personnel de soutien du magasin qui nous a prêté main-forte une fois de plus. Cette journée s'est tellement bien déroulée que l'an prochain on veut y retourner. Le tournoi aura donc lieu au même endroit - le club de golf Poplar Grove - le mercredi 17 juillet 1985... À tous merci, au revoir et à l'an prochain! □



## Roulement du personnel

**Félicitations** à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: Patricia Braithwaite, Diane Boyle, Carole Davis, Marina Di Battista, Dan Ebbinghaus, Lise Granger St. Pierre, Charmaine Rennie, Louise Langlois, Denise Roy, Brian Pearce, Richard Zind, Colette Jean, Jance Wallace, Hélène Charlebois-Bryan, Edward Eustace, Reine Lebrun, Neil Maxwell, Kathleen Petersen, Ernest Clark.

Nous sommes heureux d'accueillir de nouveau parmi nous Louise Bigras.

Bienvenue Louise!

---

**Tariq Javed** a accepté de siéger à deux comités de l'Ordre des comptables agréés du Québec: le Comité des comptables agréés de l'Outaouais et le Comité des membres en affaires, services gouvernementaux et industries.

Ceux et celles qui désirent participer aux travaux de ces comités sont priés de communiquer avec Tariq.

**À VENIR!!** Lisez le quatrième article sur la planification et le cheminement de carrière dans le prochain numéro d'*Opinions*.

* * * * *

## Félicitations

**Filles à l'honneur...encore.** Frank et RoseAnne Cotroneo devenaient le 10 septembre 1984 les heureux parents d'une belle fille de 8 lb 7 oz; Christina Rose! -Félicitations à Claude et Lucie Ferland à l'occasion de la naissance de leur fille, Danielle,qui est née le 3 septembre 1984 et qui pesait 8 livres.

**Sincères félicitations** à Neil Maxwell (Services professionnels) et Maureen Legros qui se sont épousés le 11 août dernier et à Jane Lindsay (Perfectionnement et planification de carrière) et Peter LaBerge qui ont échangé des voeux le 1er septembre, ainsi qu'à Giby Damji (bureau de Vancouver) et Siddika Mithani qui se sont épousés à Birmingham en Angleterre. À tous beaucoup de bonheur!

## Condoléances

Nos sincères condoléances à Laurie Ozen qui a récemment perdu sa mère.

**Au revoir** à David Haire, Steve Tanner, John Wiersema, Thonta Hopwood, Carol Saunders, Mary Clennett, Catherine Kloepfer, Normal Tibbetts, Anne Quinn.

**Innovation BVG.** - Toute personne désirant des renseignements sur la cravate en pure soie, créée par Art Routliffe et exclusive au BVG, peut communiquer avec Lucie Rochette ou Peter Wilson SVG, Direction des services professionnels (il y en aura aussi une pour les femmes). Ces cravates sont disponibles dans deux couleurs dès maintenant; on peut se les procurer auprès de cette même direction.



*Première qualité -- c'est pour le BVG!*

## Journée fabuleuse...



*Peter Thompson et Maurice Cutler*

Rares sont les personnes qui ont l'occasion de jouer dans un tournoi avec des joueurs de réputation internationale. Maurice Cutler a eu cette chance au cours du mois d'août lors du tournoi de golf "PGA Seniors" qui avait lieu au club de golf Royal Ottawa. Maurice, qui est né en Australie, a fait deux fois le tour du parcours; une fois en compagnie de son compatriote Peter Thompson, vainqueur cinq fois du British Open et trois fois le second, gagnant de nombreux tournois autour du monde dans les années 1950-1960. Le sort a voulu que Maurice et Peter soient jumelés dans ce tournoi de professionnels et amateurs canadiens. Leur équipe a fini 14 points sous la moyenne, seulement un point de plus que l'équipe victorieuse!! Peter Thompson s'est classé cinquième dans le tournoi des anciens (Seniors) en marquant 68 coups.

Parmi les participants au tournoi se trouvaient des personnalités bien connues du monde sportif notamment Sam Snead, Gene Littler, Don January, Miller Barber et plusieurs autres... Pour Maurice, jouer avec les "grands" du golf fut un plaisir qu'il n'oubliera pas de sitôt!! □

*(suite de la page 22)*

truite et de l'ombre de rivière. Bob, qui a attrapé un ombre d'environ une livre et demie, n'a pas crû bon d'enregistrer son poisson. Dommage, car il paraît qu'un des trois prix du derby a été remporté par un bonhomme qui avait justement attrapé un ombre d'une livre et demie! La prochaine fois Bob, n'oublie pas d'enregistrer ton poisson!! On nous dit que le poisson de Bob est devenu plus pesant avec chaque mille vers l'est. Nous avons également crû comprendre que Bob voulait s'annoncer comme guide de pêche lors de la Conférence des vérificateurs législatifs...!! Et pour cause, puisqu'il s'attend à ce que les participants apportent tout leur "attirail de pêche" et veuillent tenter leur chance!

Tony lui, n'a pas été aussi chanceux... il n'a attrapé aucun poisson et était tout surpris de constater combien il y avait de différents appâts utilisés. Il est revenu enchanté de son expérience de vérification au pays des glaces. Avant de partir, il a même essayé de sasser pour de l'or brut! tout ce qu'il a trouvé c'était quelques paillettes d'or! En partant d'ici il faisait escale à Saskatoon pour aboutir finalement à Ottawa. Un autre boursier du Nigeria viendra remplacer Tony en septembre. Toute l'équipe souhaite à Tony bonne chance et un bon voyage de retour dans son pays.

Il ne faut pas oublier certains autres événements importants du voyage, notamment les spectacles "Frantic Follies" et les bains chauds de Takhini. Que dire du jour le plus long de l'année? Les membres de l'équipe ont célébré cette nuit en admirant le soleil de minuit et en trinquant ensemble.

Un de nos collègues s'est désisté cette année... mais cela s'explique. Vincent Poon et son épouse attendaient leur troisième enfant et Vincent a crû bon de ne pas quitter Vancouver. Il a bien fait car, tel que prévu sa femme donna naissance à une très jolie fille en juin!! Félicitations!

Août est le mois des vacances ici. Giby Damji s'envole pour Birmingham Angleterre où il doit rejoindre sa fiancée, Siddika Mithany, qui vient d'obtenir son doctorat en pharmacologie. Le Bureau prévoit tenir à cette occasion une soirée intime au cours de laquelle on remettra à Giby un certificat-cadeau. Aux deux tourtereaux. nos meilleurs voeux de bonheur! □

## Conférence à Cornwall

C'est par un beau dimanche après-midi que nous arrivions, deux autobus d'employés du BVG, à l'Institut de formation du ministère des Transports sis au bord du St. Laurent à Cornwall, en Ontario. Et c'est ainsi que nous nous sommes retrouvés, environ 145 membres du personnel professionnel du Bureau, dans l'amphithéâtre de l'Institut à 18 heures pour écouter le mot de bienvenue que prononçait **Richard Brisebois**, président du comité d'organisation. Cette première soirée, de jeux et de discussions, donnait à tous l'occasion de se connaître - collègues du Bureau d'Ottawa et des bureaux régionaux.

Ainsi frais et dispos, nous nous réunissions tous, le lundi 27 août au matin, afin d'entendre M. **Ken Dye** nous parler des initiatives récentes du BVG et de son organisation future. C'était ensuite le tour de **Raymond Dubois** qui nous parlait des rôles de tous les participants (AU-OM et autres). Les participants étaient ensuite divisés en deux groupes les AU-OM et les autres. Le premier groupe entendait **Jacques Goyer** et **Ernie Glaude** traiter de la planification et du cheminement de carrière tandis que **Jean-Pierre Hick** entretenait d'autres participants du même thème adapté à leurs besoins particuliers. L'après-midi **Ginette Stewart** et **Louis Patry** entretenaient le personnel de vérification du processus de promotion qui les touchait. Pendant ce temps les "non vérificateurs", eux, entendaient **Jane Lindsay** leur parler du stress. **Ernie Glaude** expliquait ensuite à tous les participants comment se dérouleraient les ateliers. Après la pause-café on se retira en petits groupes afin de discuter de la planification et du cheminement de carrière.

On avait prévu pour le premier soir une "soirée au casino" avec tables de jeux, billets de banque sans valeur réelle et croupiers d'expérience! quelle fièvre au jeu, que de fortunes gagnées et perdues en peu de temps... heureusement, ce n'était que pour rire!! Chacun s'en donna donc à coeur-joie...

Le mardi 28 août, tout le monde écoutait attentivement **John Turnbull** nous parler de la gestion de la vérification; puis c'était **Mike McMullan** et **Guy Dumas** qui nous renseignaient sur la vérification informatique. Le matin s'est terminé par des ateliers au cours desquels l'on discutait des sujets touchés lors de la conférence et l'on préparait les questions qui allaient être posées lors de la plénière. L'après- midi **Ted McNamara** faisait projeter un film sur le conditionnement physique et nous relatait ses expériences personnelles dans ce domaine! Très intéressant! Le tout s'est terminé par des questions auxquelles répondaient **Elwyn Dickson**, **Jacques Goyer**, **Robert Lalonde** et **Ron Warme**.

**Edward Rowe**, responsable de la conférence et coordonnateur a remercié de leur excellent travail **Richard Brisebois** et son équipe, **Charmaine Ward**, **Maureen Lawson**, **Claude Brunette**, **Ernie Glaude**, **Normand Lefebvre**, **John Apt** et **Gerry Désormeaux**. Nous soulignons que MM. Dye, Dubois, Rowe et Warme ont passé les deux jours parmi nous. Les participants sont revenus mardi enchantés de leur conférence et ont exprimé le désir de recommencer! □



souligné le fait qu'ils auraient préféré un peu plus d'expérience pratique. Ils ont tous pu participer à la planification (qui semblait parfois longue), mais très peu ont pu assister à l'exécution ou à la mise en oeuvre de la vérification. La conférence organisée par le Bureau de vérification des États-Unis à Washington en octobre dernier, semble avoir été un des événements importants de l'année pour tous les boursiers.

Leurs collègues d'Ottawa n'oublieront pas de sitôt les intéressantes causeries sur leurs pays que nous ont présentées les dix boursiers étrangers lors des déjeuners- causeries du mardi midi. C'était une très bonne idée car nous en avons appris des choses à ces présentations!! Vraiment nous connaissions très mal ces contrées lointaines. Peut-être y aurait-il lieu d'avertir dorénavant les boursiers? Ainsi, ils pourraient apporter des documents de leur pays et se préparer au début de leur séjour, alors qu'ils ont un peu plus de temps libre.

Ces dernières semaines plusieurs de leurs amis canadiens se réunissaient pour leur dire au revoir et leur souhaiter bonne chance... Je leur offre, donc au nom de tous, nos voeux de bonheur et de bon voyage!! □

## De Vancouver...

*Caroline Chiu, a accepté d'être notre chroniqueur de la côte ouest. Félicitations et merci! Elle nous a fait parvenir les nouvelles que voici:)*

Pour le personnel du bureau de Vancouver, le mois de juin était un mois bien rempli. En effet, l'équipe revenait de son pélerinage annuel de trois semaines à Whitehorse Yukon où ses membres avaient vérifié les comptes du Territoire...

Nous étions très heureux d'accueillir parmi nous deux personnes d'Ottawa Robert Catlow, chef de cabinet de Ken Dye, et Adebayo (Tony) Thomas du Nigeria, boursier de la FCVI. Bob qui n'en était pas à sa première visite - il avait participé à la vérification préliminaire - y venait en même temps préparer la prochaine Conférence canadienne des vérificateurs législatifs qui doit avoir lieu à Whitehorse en juillet 1985. Tony, vérificateur adjoint de vérification des sociétés et corporations du Nigeria, venait lui, tout comme son compatriote d'il y a deux ans Winston Orege, nous prêter main-forte pour cette vérification. Comme Bob aime piloter (c'est son passe-temps favori) il amena Stephen Siu et Giby Damji faire un tour! Il loua un Cessna Skyhawk à Whitehorse et survola le merveilleux paysage qui s'offrait à leurs yeux! Quelle joie pour lui et ses passagers!



*Qui veut du beau poisson? Stephen Siu, Giby Damji*

Les membres de l'équipe n'ont pas flâné pendant les trois semaines de leur séjour à Whitehorse!! Participaient à cette vérification Caroline Chiu, Stephen Siu, Bruce Carroll, Giby Damji et Grant Richmond! Bien sûr Alan Beaton, directeur de la vérification, était avec nous. Malgré l'horaire chargé, les membres de l'équipe se sont permis plusieurs excursions de pêche sur les lacs environnants et des diners sur la braise. Ils ont attrapé de la ▷

*(suite à la page 24)*

## Collègues et amis...

Le mercredi 29 août était une journée bien remplie pour les dix boursiers de la F.C.V.I. Ils étaient invités à un déjeuner officiel en leur honneur, offert par le vérificateur général du Canada, au Country Club, à l'occasion de leur départ imminent du Canada. Et, le matin-même, Djaenudin, Akram Khan, Ossie Lewis, Desideri Mchomvu, Orvin Nicholas, Alton Nugent, Michael Pong, Adebayo Thomas, Gurubachan Singh et Xu Yudi étaient convoqués à une courte réunion - la dernière - au cours de laquelle nous voulions recueillir leurs impressions sur le Canada et les canadiens.

Nous étions tous un peu tristes, car bientôt nous ne nous reverrions plus! "Un an c'est vite passé!" dit Yudi, lui qui avait dit, à son arrivée, qu'un an serait long!! Tous semblaient avoir atteint la plupart des objectifs de travail visés. Ils se sont dits enchantés de la chance qu'ils ont eue de travailler au BVG et de participer à des vérifications (intégrées et autres). Ils ont bien aimé leur séjour au Bureau. Les équipes les ont très bien accueillis et cela leur a permis de mieux connaître les canadiens et leurs coutumes... c'est ce qu'ils voulaient d'ailleurs. Ils étaient heureux de pouvoir partager le travail et la vie de leurs collègues...

Ils ont été très touchés par la chaleur et l'hospitalité des Canadiens et ne cessent de le répéter. Ils ont également été fort impressionnés par la température froide de l'hiver. Puisque la plupart d'entre eux viennent de pays tropicaux, ils ne pouvaient vraiment pas s'imaginer ce qu'étaient le froid et la neige du Canada!! Ils l'ont vu, ressenti et même aimé... Ils ont trouvé féérique la blanche neige des paysages hivernals. C'est une expérience qu'ils n'oublieront pas de sitôt!!

Certains d'entre eux ont trouvé merveilleux de chausser des patins et de se balader sur le canal Rideau - souvenir inoubliable! Pour d'autres, c'était la visite de sites pittoresques: Banff et ses paysages grandioses, l'Île du Prince Édouard et ses rivages idylliques, Whitehorse et ses vastes étendues blanches, les Laurentides et son vert feuillage, Niagara et ses chutes fabuleuses. Que dire aussi d'Ottawa, ses parcs, ses cours d'eau, ses édifices? La ville a été jugée un endroit idéal pour vivre et travailler. Il faut surtout ne pas oublier les soldes des grands magasins - c'était pour eux une chose tout à fait nouvelle! Nos amis d'outremer ont visité notre beau pays au climat varié et cela leur a plu énormément

Ils retourneront dans leur pays le coeur, l'esprit et les bras remplis de souvenirs ..

Ils sont venus au Canada apprendre la méthodologie de la vérification intégrée et voir son exécution - ils ont été servis à souhait! Ils rapportent avec eux des documents précieux et des connaissances nombreuses qui les aideront à améliorer le travail dans les bureaux de vérification de leur pays. Certains ont cependant ▷



*L'heure du départ approche Ossie, Yudi, Nick, Tony, Michael, Des, Akram, Guru, Alton, Din*



## Maître de son destin

Ceux qui fréquentaient la bibliothèque au 11e étage cet été ont certes remarqué la présence d'Elizabeth Attridge - elle ressemble tellement à sa grande soeur Martha!!

Elizabeth faisait escale à Ottawa en juin dernier alors qu'elle revenait à New Westminster de Grande Bretagne, où elle avait assisté à la deuxième conférence annuelle des adultes affligés de fibrose kystique. Elle décida d'élire domicile à Ottawa (pour le moment) et accepta de travailler au Bureau.



À la voir agir et parler, on ne soupçonnerait jamais qu'elle est affligée d'une maladie aussi grave, qui dans son cas a été décelée lorsqu'elle n'avait que deux ans. Elle possède une force de caractère remarquable et parle volontiers de sa situation.

Ainsi la fibrose kystique est une maladie héréditaire qui attaque le système digestif et les voies respiratoires. Elle est transmise dans les gènes, à la naissance. Un canadien sur vingt transmet ces gènes. Après le cancer, c'est la maladie qui cause le plus de mortalité infantile au Canada; il n'y a aucune guérison possible. Mais il y a toujours l'espoir... car depuis vingt ans on a fait des progrès en recherches. On a trouvé des nouveaux médicaments et élaboré des nouveaux traitements. Maintenant la personne atteinte de cette maladie peut espérer vivre au moins vingt ans!! Il y a de plus en plus d'adultes parmi les victimes de la fibrose kystique. À Brighton, où avait lieu la conférence mondiale, se réunissaient 85 délégués et participants. Ils ne se sont pas réunis pour pleurer sur leur sort mais bien pour planifier leur vie et celle de l'organisation. Elizabeth, qui a 23 ans, représentait le chapitre de Vancouver à la conférence et était une des deux représentantes du Canada. Elle représente également l'Amérique du Nord auprès du Conseil international des adultes affligés de fibrose kystique (IACFA) et doit renseigner les associations nord américaines sur les activités qui les intéressent tout particulièrement Avant de retourner chez elle, Elizabeth assistait à la réunion du Conseil national de la fibrose kystique qui avait lieu à Toronto, à la fin de septembre.

Elizabeth envisage la vie avec espoir. Elle se maintient en forme en courant et en participant à des classes d'exercices "aérobics" et dit que c'est cela qui lui permet d'être aussi active et de bien respirer! Grâce à la recherche, elle ne prend maintenant que 14 pilules (antibiotiques et multivitamines) par jour... déjà, c'était quarante!!

Que dire des mythes qui entourent la FK et que l'association tente de dissiper? Bien des gens croient que c'est une maladie contagieuse, que la personne affligée meurt en bas âge, et ne peut vivre une vie normale... ERREUR! Elizabeth contredit cette idée fausse.. elle a confiance dans la vie et fait des plans de carrière. En effet, elle prévoit s'inscrire au Pacific Vocational Institute dès son retour à New Westminster, et veut devenir secrétaire juridique. Elle croit ainsi pouvoir mieux aider les personnes, qui comme elle, sont atteintes de FK, car maintenant que la moyenne d'âge s'est accrue, celles-ci auront besoin d'avis juridique sur des questions d'emploi et des droits de la personne. Bravo Elizabeth, ça c'est être réaliste!!

*[Il ne faut pas oublier que pour effectuer des recherches et aider les personnes affligées, l'Association de la FK a besoin d'argent... Elle compte sur votre générosité!! ]* □

à répondre aux besoins du personnel de vérification du Bureau. Les résultats de la recherche méthodologique ne continueront d'être pertinents et utiles que si le personnel de vérification participe activement à l'identification des besoins en recherche méthodologique, à l'élaboration, à la planification et à la réalisation des projets ainsi qu'à l'analyse et à la mise à l'essai des nouvelles méthodes. La compétence et l'expérience qu'il possède rendent sa participation essentielle. Il est d'ailleurs celui qui peut analyser et évaluer le mieux les nouvelles méthodes et ainsi fournir des observations et des commentaires fort précieux. L'élaboration des méthodes doit continuer à se faire à partir des techniques de vérification utilisées. Pour sa part, le Comité d'élaboration des méthodes vise toujours à améliorer le processus d'élaboration en vigueur au Bureau et à s'assurer que les projets de recherche méthodologique répondent aux besoins opérationnels.

Le Conseil de direction et le Comité d'élaboration des méthodes sont tout à fait d'accord avec ce principe. À cette fin, le Conseil de direction adoptait la politique qui déclare que dorénavant chaque vérification doit consacrer une part de ses activités et 5 p. 100 de son budget total à l'élaboration de méthodes. Cela nous permettra de recueillir et partager l'expérience de vérification vécue ainsi que d'assurer l'uniformité et la qualité de notre travail de vérification. Le



*Membres du nouveau Comité P. Wilson, B. Radburn, L. McGimpsey, Y. Gaudette, M. Adibe L. Meyers, E. Rowe, T. McNamara*

Bureau maintiendra ainsi son rôle de chef de file dans la profession. La Direction des méthodes professionnelles, de concert avec les directeurs principaux de la Direction générale des opérations de vérification, est à élaborer, en ce moment, les procédés nécessaires afin de mettre cette politique en vigueur.

## Conclusion

**La recherche** méthodologique, somme toute, reflète le raisonnement qui sous-tend nos travaux de vérification. L'élaboration des méthodes est donc en soi, la responsabilité de tous les vérificateurs et non seulement d'un petit groupe d'employés du 11e étage. Tous les membres du Bureau sont invités à jouer un rôle actif dans ce processus d'élaboration, à fournir de nouvelles idées, à participer à la rédaction ou à la révision des nouveaux documents et à fournir des renseignements sur l'utilisation et l'utilité des documents méthodologiques déjà produits.

### DPPC - Cours offerts novembre et décembre

| | nov. |
|---|---|
| Informatique - Eléments fondamentaux | 5 au 9 |
| Principes fondamentaux de la vérification syst. | 19 au 23 |
| | déc. |
| Techniques de présentation | 3 au 5 |
| Principes fondamentaux de d'échant. stat. | 3 au 5 |
| Techniques de présentation | 10 au 12 |



vérification afin d'évaluer l'utilité du Manuel de vérification et des guides.

## Participation des professionnels du Bureau à l'élaboration des méthodes

**Le Bulletin** de comptabilité et de vérification nº 81-5 décrit le processus d'élaboration des méthodes utilisé au BVG. L'élaboration des méthodes, au BVG, est une entreprise collective. On encourage tous les membres du personnel à présenter des projets méthodologiques, qu'il s'agisse de la rédaction de guides de vérification, de bulletins ou de documents de travail. Plusieurs des projets méthodologiques qui ont été approuvés, ont été réalisés par les professionnels de la Direction générale des opérations de vérification ou par des groupes de spécialistes du Bureau.

Voici une liste des titres des guides de vérification qui ont été publiés récemment, ou qui le seront sous peu, ainsi que le nom des personnes qui les ont rédigés:

- **La vérification de l'informatique: la vérification des installations informatiques; la vérification des applications informatiques**
  Don Baxter Hew Robertson
  Howard Dubois Ellen Shillabeer
- **La vérification des subventions et contributions**
  John Hitchinson Frank Knight
- **La vérification de la gestion du materiel**
  Maier Zelman Stu Wellman
- **La vérification de la planification et des méthodes utilisées**
  Lyle Osland Frank Knight
  Fred Hostetter
- **La vérification des sociétés de la Couronne**
  Henry de Souza Richard Flageole
  Doug Timmins John Wiersema
  Mike McMullan
- **La vérification de la gestion des ressources humaines**
  Cy Barrass Susan Elliott

Le personnel de vérification a également collaboré à la dernière révision du Manuel de vérification en signalant les lacunes relevées dans la version précédente. Il suggère également certaines mises au point et a rédigé l'ébauche de certaines sections du Manuel; il a rédigé ou révisé des documents de travail et des documents de recherche qui peuvent servir à la révision du Manuel. Bill Woodley et Pat Gilchrist ont rédigé la nouvelle section qui traite des audiences du Comité des comptes publics et révisé plusieurs paragraphes traitant de la liaison avec le Parlement. Le personnel de vérification a également produit, récemment, les documents dont les titres suivent:

**(traduction provisoire des titres)**

- **Normes pour les rapports financiers**
  Henry McCandless
- **Description et analyse des risques liés à la vérification**
  Rona Shaffran
- **Orientation de la vérification de l'optimisation des ressources**
  Nancy Soper
- **Intégration de la vérification de l'optimisation des ressources, des travaux d'attestation et de la vérification de la conformité aux textes réglementaires**
  John Burns John O'Brien
- **Responsabilité fonctionnelle**
  Hugh McRoberts
- **Révision et supervision**
  Ike Prokaska

## Résultats obtenus

**Les méthodes** élaborées dans le cadre des projets sont communiquées au personnel à l'aide du Manuel, des guides et des bulletins. Ces documents servent également aux cours et séminaires de perfectionnement qui sont offerts au BVG. Entre 1980 et juillet 1984, le Bureau a publié le Manuel de vérification intégrée, 14 guides de vérification, 21 bulletins, 33 documents de travail et quatre rapports de recherches. Les annexes E et F du Manuel de vérification intégrée présentent la liste des guides de vérification et des bulletins. Le personnel peut obtenir la liste récente des diverses publications, y compris la liste des documents de travail, en communiquant avec Edith Colton (995-3766, poste 215). Les membres du personnel trouveront également des exemplaires de ces documents à la bibliothèque.

## Maintien de la qualité

**Il faudra** maintenir certaines modalités de fonctionnement et même les améliorer si l'on veut que l'élaboration des méthodes continue▷



# L'élaboration des méthodes : un effort collectif

*[La Loi de 1977 sur le vérificateur général, la première loi du genre, élargissait le mandat du Bureau. Afin d'assurer la réalisation de ce mandat plus étendu, on a mis au point une méthode de vérification dont la portée était élargie. Entre 1978 et 1980, le Bureau a acquis une vaste expérience dans le domaine de la vérification intégrée. La Direction des normes, de la méthodologie et de la recherche a élaboré un processus de vérification et mis au point les méthodes adoptées lui permettant d'effectuer une telle vérification. Le Bureau continue en 1984, sous l'égide de la nouvelle Direction des méthodes professionnelles, d'élaborer, de mettre à l'essai et de mettre au point des méthodes de vérification. Dans cet article Michael Adibe se penche sur ce processus et décrit brièvement ce que l'on entend par méthodologie, son rôle en vérification, ainsi que la méthode d'élaboration utilisée.]*

## Définition

**La méthodologie** de la vérification décrit un ensemble de procédés rationnels ou systématisés qui visent des objectifs de vérification précis. Bref, la méthodologie traite du travail bien accompli par un bon vérificateur. Le but premier de cette méthodologie est d'assurer que le travail de vérification soit efficient et de première qualité et que ses résultats soient constants, peu importe la personne qui a effectué la vérification. La méthodologie est aussi bien un résultat de la vérification qu'une manière de faire. Bien que la méthodologie aide à structurer et à rationnaliser le travail de vérification, elle ne remplacera jamais le jugement professionnel.

## Comité d'élaboration des méthodes

**Le Comité** d'élaboration des méthodes (CEM) a été mis sur pied en janvier 1980 afin de stimuler et d'orienter, de façon systématique, cohérente et efficiente, le processus d'élaboration des méthodes. Ce comité, l'un des trois comités permanents du Bureau, coordonne les travaux d'élaboration des méthodes et voit à les faire connaître. Il a pour mandat d'approuver les projets d'élaboration des méthodes et les nouveaux cours de formation professionnelle, d'en établir l'ordre d'importance, de faire le point sur l'évolution des travaux et, de manière générale, de voir à ce que l'on respecte le processus officiel d'élaboration des méthodes en vigueur au Bureau. Il lui appartient également de soumettre, à l'approbation du Conseil de direction, les nouvelles méthodes qui ont été mises au point.

Au cours de l'année le comité comprenait: Larry Meyers, président, Yvan Gaudette, Elwyn Dickson, Joe Hudson, Lyle Osland, Ted McNamara, Bill Radburn, et Mike Adibe, secrétaire. Depuis la nouvelle réorganisation du Bureau, le comité comprend: Ed Rowe (président), Peter Wilson, Yvan Gaudette, Ted McNamara, Larry Meyers, Len McGimpsey, Lyle Osland, Bill Radburn, Joe Hudson (secrétaire) et Mike Adibe (secrétaire-archiviste). Le Comité se réunit tous les mois.

## Direction des méthodes professionnelles

**Afin** de remplir son mandat, le Comité d'élaboration des méthodes, est secondé par la Direction des méthodes professionnelles (anciennement Direction des normes, de la méthodologie et de la recherche). La Section de l'élaboration des méthodes de cette Direction fournit les services de secrétariat au comité. Les éléments principaux de cette section (secrétariat) sont Joe Hudson, Mike Adibe et Nestor Gayowsky.

Cette section aide, sur une base régulière, à déceler les besoins en recherche méthodologique et en élaboration de projets du BVG au moyen de sondages auprès du personnel de vérification et de consultation auprès du personnel de la Direction générale des opérations de vérification, de la Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne, ainsi que de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière. Cette section tient à jour un répertoire des divers projets de recherches méthodologiques, administre le processus d'élaboration de méthodes du Bureau, réalise certains projets d'élaboration de méthodes, contrôle le déroulement des travaux et rédige des rapports destinés au CEM. En outre, elle entretient des relations étroites avec certains organismes afin de se tenir au courant des méthodes utilisées ou élaborées à l'extérieur du BVG. Cette section effectue également des sondages périodiques auprès du personnel de ▷

pensée se portera souvent vers l'Amérique. Comment oublier les vacances de mars en Floride - de l'hiver à la chaleur de l'été en deux heures et demie! J'ai l'impression que nous ne nous baignerons pas souvent dans les vagues bondissantes d'une mer chaude au mois de mars... Mon fils Simon ne voulait pas en sortir! Et que dire de notre voyage de Noël en Angleterre. Notre départ du Canada précéda, et de justesse, une tempête monstre et, à notre retour, l'aéroport d'Ottawa n'était pas éclairé... heureusement on a vite fait de réparer le court circuit sur les pistes juste à temps pour permettre à notre avion d'atterrir. Quelle histoire!

Dame chance sans doute veillait sur nous, car dès notre arrivée au Canada nous avons trouvé une belle et grande maison toute meublée à Rothwell Heights. - Et trouver une maison meublée à Ottawa est aussi difficile que trouver un stationnement au coeur de Londres! Le trajet en autobus jusqu'au 240 Sparks était très convenable quoique plutôt cahoteux... C'était surtout fatigant pour les jambes. Malgré tout, j'aimais me balader le long du Canal Rideau et lorsque certains membres de la famille sont venus nous rendre visite ils se joignaient souvent à moi. Mes pas m'entraînaient fréquemment vers le parc de Rockliffe et les chutes Rideau; celles-ci apparaissaient tout à fait différentes lorsqu'on les regardait de la rivière.

Mes souvenirs sont nombreux et heureux - nous n'oublierons jamais la chaleur de l'accueil qu'on nous a fait au Canada. Il est impossible de tout vous raconter. Soyez assurés que notre famille ne tarira pas d'éloges à l'égard des Canadiens qui nous ont si bien reçus; leur hospitalité est d'ailleurs légendaire chez nous. Un merci, quoique des plus sincères, ne me semble pas suffisant. La vie moderne étant ce qu'elle est - j'ose croire que nous aurons le plaisir de nous revoir. Pour le moment, à tous, au revoir! □



## Conférence des vérificateurs législatifs

"Entrain et bonne humeur" semble le mot d'ordre à la 12e conférence annuelle des vérificateurs législatifs du Canada qui avait lieu au mois de juillet à Charlottetown IPE.

Arborant un large sourire voici les dix vérificateurs législatifs provinciaux et leur homologue fédéral.

De gauche à droite

*arrière plan:* *J.P. Cormier, J.S. Astle, D.W. Rogers, W.G. Lutz, R. Chatelain, J.F. McGrath*

*premier plan:* *K.M. Dye, T. Kapteyn, E. Morrison, D. Archer et W.K. Ziprick*

le fameux mur qui longe la mer à Vancouver. Je me suis reposé en prenant le téléférique pour gravir Grouse Mountain - d'où nous avons pu admirer Vancouver dans tous "ses beaux atours".

L'équipe multi-disciplinaire que nous formions (spécialistes en sciences, évaluation de programme et vérification) a mené la vérification à bonne fin. Il faut dire que j'ai ajouté beaucoup au maigre bagage de connaissances scientifiques que je possédais - mais je me pose encore des questions sur certains "shedding vortices". Cela a été certes pour moi une expérience tonifiante. Mes remerciements à Don Young qui a accepté un autre "limey" dans son équipe et à Jack Wadsworth qui a su garder son sens de l'humour envers et contre tous!

## Les avantages d'un échange.

**Après un an** au BVG, je dois admettre qu'il faut absolument travailler dans un organisme particulier pendant un bon moment si l'on veut vraiment en connaître le fonctionnement. Malgré toute la littérature à sa disposition, il faut vraiment avoir participé aux activités de l'entité afin de bien connaître les techniques utilisées, la mentalité de son personnel - toute sa philosophie quoi!

Je puis vous assurer que le Bureau national de la vérification saura bénéficier des connaissances que j'ai acquises au BVG - ce fut pour moi une expérience vraiment merveilleuse que de connaître le fonctionnement d'un autre Bureau de vérification. - Après 25 ans auprès du Bureau national de vérification, un changement de milieu a été bénéfique - je retournerai à Londres plein d'entrain et d'idées nouvelles.

J'ose espérer que j'aurai apporté quelque chose aussi au BVG, si ce n'est que mon expérience comptable en Angleterre et un autre nouveau point de vue. Il y a quelques années, j'étais membre de l'équipe chargée d'étudier objectivement et rigoureusement le fonctionnement du Bureau national de la vérification et ce travail m'a aidé à mieux comprendre le fonctionnement du BVG.

Peut-on prévoir d'autres échanges? Certes, il faut en prévoir d'autres mais ce n'est pas chose facile de trouver des candidats idéals des deux côtés de l'océan. Je crois qu'il serait sage d'attendre quelques années avant d'envisager un autre échange comme le nôtre entre la Grande Bretagne et le Canada. Ce n'est pas que nous n'avons plus rien à apprendre, au contraire. Je crois cependant que des échanges trop rapprochés risqueraient d'éliminer ce choc des idées qui est nécessaire et bénéfique... Ce serait trop facile!

Dans un document de discussion. "Le fonctionnement du BVG vu par un étranger" - j'ai expliqué un peu plus les événements importants de mon séjour parmi vous et le travail accompli. Ceux qui sont intéressés à en connaître davantage peuvent se procurer le document auprès de Direction des méthodes professionnelles.

## Vie sociale

**Nos Bureaux** possèdent tous deux une vie sociale - et les événements importants reflètent les sports nationaux et les passe-temps favoris. En Angleterre il serait quasi-impossible de jouer au hockey, au curling, à la balle molle ou aux quilles - maintenant vous comprenez pourquoi nous rapportons avec nous en Angleterre le prix "coco" de l'équipe de quilles! Mais nous partageons avec les Canadiens l'amour du golf. C'est un sport très populaire au Canada, malgré la saison plutôt brève!

Parler de l'été me fait penser à l'hiver canadien qui est en soi, une expérience inoubliable. Parmi mes souvenirs les plus chers s'inscrit la soirée chez Bill Woodley où nous avons chanté des cantiques de Noël; le punch aidant, Bill jouait de la guitare pendant qu'un ami jouait de la clarinette et moi, du piano. J'ai aussi un autre bon souvenir, la démonstration de danse que nous offrait Ken Dye à la soirée de la Direction générale des services administratifs alors qu'il dansait le Charleston avec Shirley Baird!

## Rétrospective

**De retour** en Angleterre, notre ▷

s'est pas gêné pour nous déclarer qu'il attachait très peu d'importance à la vérification - surtout à la vérification interne - lorsqu'il n'avait même pas assez d'argent pour assurer le bon fonctionnement de son ministère. Ces trois jours ont été vraiment intéressants.

Dans la même veine - j'ai eu l'honneur d'être invité à la journée des directeurs principaux en juin - cette réunion a eu lieu dans une des plus belles anciennes gares du monde, la gare Union d'Ottawa, qui est devenue le centre de conférence du gouvernement. Dans l'atelier auquel je participais se poursuivait une vive discussion sur la meilleure façon d'améliorer les relations entre le Bureau et les entités vérifiées. Un autre groupe soulevait une question fort contestée - le BVG doit-il, oui ou non, faire des recommandations dans son Rapport? Plus tard dans la journée, j'ai été particulièrement intrigué par les propos du sénateur Pittfield qui reprenait le discours qu'il avait prononcé quelques semaines auparavant devant les membres de l'Institut de gestion financière. Aucun organisme qui relève les erreurs des autres ou les laisse supposer, ne peut se permettre d'ignorer les critiques qu'on lui fait. Ainsi le BVG ne les ignore pas, il ouvre ses portes à ceux qui le critiquent. Le tout s'est terminé par un dîner dansant au Country Club. La chance a souri à ma femme qui s'est vu offrir une belle bouteille de vin!

## À la Direction générale des services administratifs.

**J'ai passé** la première partie de l'année à travailler sous l'oeil vigilant de Bill Beaudoin et de Jim Burrows de la Direction générale des services administratifs, où j'ai surtout étudié le fonctionnement du système de planification des ressources du Bureau (SGAPR). Ces jours-là, il me semblait que je passais énormément de temps à essayer de trouver les gens qui n'avaient pas respecté l'échéance ou qui avaient mal compris les instructions. Mai cela a eu un avantage, ça m'a fait connaître beaucoup de gens, en très peu de temps. Les mécanismes compliqués et très longs du système m'ont permis de parler flamand, à l'occasion, avec Frieda Shoemaker. - De toute façon le SGAPR est tellement complexe, que pour bien des personnes c'est du grec!!

Comme tous les employés du BVG, j'ai vite appris à remplir le formulaire Rapport d'utilisation du temps (TRACS) et je ne regardais plus l'heure toutes les cinq minutes. Quelques mois plus tard je collaborais avec Bill Beaudoin, Jim Burrows, Barbara Taylor et d'autres afin d'essayer de réduire le nombre de rapports informatisés qui étaient publiés. Nous avons finalement réussi à réduire à une seule page bon nombre des rapports d'utilisation des ressources. Je crois que nous méritons d'être applaudis puisque nous avons réussi à condenser ainsi les données.

Pendant mon séjour au sein des services administratifs j'ai participé, avec certains de mes collègues - Martin Wickham, Eric Forgrave et Dave Burgess de l'équipe des services de gestion, à une étude de six mois sur les budgets financiers et de temps.

Au cours de cette étude j'étais convaincu qu'une main invisible (j'emploie ce terme délibérément) cherchait à brouiller les cartes et renversait mes calculs - un à un.

## Vérification du ministère de l'Environnement.

J'étais ensuite affecté à l'équipe de Don Young de la Direction générale des opérations de vérification. À ce moment-là cette équipe effectuait la vérification du ministère de l'Environnement.

J'ai demandé, et l'on y a acquiescé, de participer à la vérification de la gestion des cours d'eau intérieurs du Canada, secteur dans lequel je n'avais jamais travaillé auparavant. Mes collègues étaient charmants, Jack Wadsworth et les conseillers Julia Paton et Roger Smith. Les travaux de vérification étaient typiquement canadiens si on en juge par la géographie, la politique et les relations avec les États-Unis. Le travail comprenait des déplacements - dans l'ouest et à l'intérieur de la province d'Ontario - déplacements normaux au Canada. C'était fort agréable de voir tant de contrastes dans un si grand pays. Cependant, j'ai eu mal aux pieds après avoir parcouru plusieurs fois ▷

## Séjour au Canada

*[Lors de sa visite à Londres, en février 1983, M. K. Dye s'entretenait avec le contrôleur et vérificateur général du Royaume-Uni d'un échange éventuel de personnel entre les deux bureaux. Quelques semaines plus tard la chose se réalisa, il était convenu que John Higgins travaillerait un an ici au BVG tandis que David Marshall serait détaché, pendant cette période, auprès du Bureau national de vérification du Royaume-Uni.*

*John nous raconte ici ses aventures au Canada tant au Bureau qu'à l'extérieur. Nous espérons vous présenter dans un numéro subséquent les propos de David Marshall sur son année en Grande Bretagne.]*




## Esprit de professionnalisme

**Ce qui** m'a frappé dès mon arrivée au BVG, c'était l'ambiance détachée et marquée de professionnalisme qui y règnait. Je ne veux pas parler ici des titres académiques que détient son personnel - ceux-ci sont nombreux et impressionnants -- mais bien de cette ambiance qui prévaut dans tout le Bureau.

Parlons tout d'abord de l'édifice qui loge le BVG sis au 240 Sparks - édifice moderne en verre - qui épate vraiment le visiteur. Je dois dire que, bien que le gris des murs et paravents déprime quelque peu, les couleurs brillantes des photos et affiches qui les décorent égaillent les esprits. Après tout ce temps, je dois admettre que je ressens encore un certain plaisir à me balader dans les ascenceurs à deux étages!

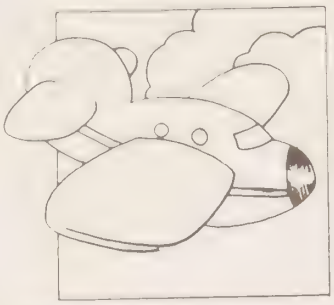
Cet esprit de professionnalisme se retrouve aussi bien dans les menus détails que dans les activités d'envergure. Que dire de la dextérité de certaines personnes du service de messagerie qui réussissent à déposer des petites fiches jaunes sur mon pupitre sans que je m'en aperçoive... Et que dire de leur veston vert! Il n'y a donc pas que les gagnants du tournoi de golf Masters des É.-U. qui les portent?

J'ai été très impressionné de constater que le BVG joue, dans le monde de la vérification,le rôle de chef de file, tant dans le secteur privé que public. La preuve, c'est que le BVG attire toujours bon nombre de personnes du secteur privé (comptables et autres) qui désirent joindre ses rangs même si ce n'est que par l'entremise d'un programme d'échange.

La Direction du perfectionnement et de la planification de carrière du Bureau est certes de haut calibre puisque, en plus de former son personnel, elle accepte de participer au programme d'aide international du Bureau de vérification de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) en formant les boursiers de la FCVI et en les intégrant aux équipes. Elle aide la Fondation de bien d'autres façons. Celle-ci influence non seulement l'administration fédérale mais d'autres secteurs de l'administration publique ainsi que certains aspects du monde des affaires.

On n'a qu'à penser à la conférence annuelle de la FCVI qui avait lieu à Toronto en novembre dernier - si on en veut la preuve. Cette conférence annuelle est devenue depuis quelques années une réunion importante qui attire des participants de tous les pays. Il n'y a pas que les séances officielles qui soient instructives mais aussi les discussions improvisées lors des dîners et des nombreuses rencontres officieuses.

En mars dernier j'ai assisté au séminaire d'orientation qu'offrait le BVG à Ottawa. J'ai trouvé le cours très bien organisé et les sujets bien traités. On nous a fait connaître certaines situations délicates auxquelles le Bureau devait faire face, notamment l'étude de son pouvoir statutaire ainsi que sa politique changeante sur la méthodologie. J'ai été tout surpris d'entendre le sous-ministre adjoint Donald Goodwin nous parler des Affaires indiennes et inuit - il ne ▷



l'une après l'autre auprès d'une entité à vérifier. Personne ne connaissait le plan des autres. Cela a créé une situation embarrassante pour notre Bureau et constituait un manque de politesse à l'égard du client de même qu'une perte de temps précieux. J'ai appris au cours de ma visite que ce genre d'événements se produit rarement. Au cours de mes rencontres avec le personnel des régions, j'ai pu constater que, même si les bureaux régionaux étaient loin d'Ottawa, nous tenons compte de leurs besoins importants. Voici ce que disent les régions à Ottawa: nous existons, nous pouvons vous être bien utiles, à vous d'utiliser nos capacités avec discernement.

Enfin, l'adoption du projet de loi C-24 intéresse énormément les régions puisque la vérification des sociétés d'État constitue un aspect essentiel de leurs travaux. Il est donc primordial que le personnel des bureaux régionaux du BVG soit en mesure de respecter les exigences du nouveau texte de loi et qu'il reçoive, le cas échéant, la formation nécessaire.

Puisque les bureaux régionaux devront bientôt intégrer à leurs missions ces nouveaux éléments, il est rassurant de savoir que les équipes sont à la hauteur de la situation et prêtes à relever les défis de l'avenir. □

## Séminaire portant sur la gestion de l'information comme ressource.

Le Bureau du vérificateur général tiendra, le 8 novembre prochain, un séminaire sur les méthodes employées en ce moment dans la gestion de cette ressource qu'est l'information. On traitera de l'importance du sujet, de son évolution, sa portée, des méthodes utilisées et de ses avantages. Le séminaire touchera aussi la vérification de la gestion de l'information en tant que ressource.

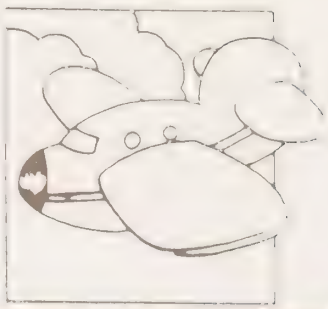
Les économistes nous disent que nous sommes dans l'ère de l'information. Il semble que 50 p. 100 de l'effectif travaille dans le secteur de l'information et que les fonctionnaires sont voués à des fonctions liées à l'information. Maintenant, l'information a une valeur intrinsèque, elle peut être achetée ou vendue ou peut constituer un élément de l'actif. L'information est, pour le gouvernement fédéral, un élément très important de l'actif; on a estimé que sa valeur annuelle peut varier de 2 à 4 milliards de dollars.

Ce concept de la gestion de l'information en tant que ressource s'appuie sur la possession de ces ressources par l'entité et du besoin de les contrôler. Certaines sociétés du secteur privé gèrent l'information qu'elles possèdent. Le gouvernement des États-Unis, selon sa réglementation, gère lui-même l'information comme une ressource. Le General Accounting Office vérifie la gestion de l'information. Il est donc temps que notre Bureau étudie, lui aussi, la question.

Les organisateurs du séminaire ont demandé à Forest Woody Horton, conseiller indépendant bien connu de Washington, et à Neil Burk, du Bureau, d'adresser la parole aux participants. Parmi les clients du Dr. Horton nous retrouvons le Bureau du Président des États-Unis, le Congrès des États-Unis ainsi que les gouvernements du Canada et de la Grande Bretagne. Le Dr. Burk a agi comme conseiller en gestion de l'information au Canada et en Australie. Il écrit en ce moment un livre sur le sujet en collaboration avec le Dr. Horton.

On vous conseille de donner votre nom à la Direction du perfectionnement le plus tôt possible, puisqu'on ne pourra accepter qu'un certain nombre de participants. □

**Le Canada à l'honneur!** - L'Institut international des vérificateurs internes annonce que Carman Louise Young, vérificateur interne de la Société pour l'expansion des exportations à Ottawa, Canada, s'est méritée le certificat d'excellence lors de l'examen des vérificateurs internes agréés (CIA) qui s'est tenu au mois de mai dernier. Ce certificat, qui est l'honneur le plus élevé que confère l'Institut, est décerné à ceux et celles qui ont obtenu les plus hautes notes parmi les 1,987 candidats des différents pays qui ont subi l'examen. Cinq personnes seulement se sont méritées le certificat d'excellence de 1984 dont Carman Louise Young Félicitations! □



poissons (travail qui demande encore beaucoup de précision, comme j'ai pu le constater). Les filets sont surgelés immédiatement, puis emballés et expédiés. C'était là, pour moi, une occasion unique d'observer sur place les activités d'un organisme que le BVG vérifie.

## Observations générales

**Je suis** revenu la tête pleine d'images et d'impressions variées. Il serait sans doute utile de présenter ici quelques points qui intéressent les quatre bureaux de l'Ouest.

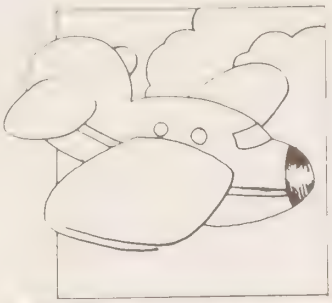
Du côté positif, je tiens à souligner à nouveau l'enthousiasme, l'esprit de professionnalisme et l'optimisme qui prévalaient dans les bureaux de l'Ouest. Il est évident que nos clients aiment la présence sur place du BVG et la continuité que cela permet. Sur le plan personnel, ce n'est certes pas la même chose de travailler pour le BVG dans les régions qu'à Ottawa. Néanmoins, nos confrères des régions sont conscients qu'ils travaillent pour le BVG et ceci pour trois raisons: d'abord, les gens des régions se rendent compte qu'Ottawa s'efforce -par les visites du vérificateur général et des cadres supérieurs ainsi que par l'utilisation accrue des bandes vidéos - d'entretenir des relations étroites et de les tenir au courant de ce qui se passe; ensuite, l'utilisation de systèmes modernes de communication aide beaucoup (système téléphonique et installation récente d'un réseau de traitement de textes relié avec Edmonton); enfin, et c'est sans doute là le point le plus important, l'on m'a indiqué à plusieurs reprises que l'administration centrale, à Ottawa, répond toujours aux demandes des régions. En effet, il faut dire que les Opérations de vérification, la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, la Direction du personnel, le TRACS et le SGAPR, la bibliothèque et nos conseillers en micro-informatique se font un point d'honneur d'essayer de combler les besoins des bureaux régionaux.

À mon avis, le point plus important sur lequel il faudrait se pencher est la participation plus active des régions aux travaux de vérification de l'optimisation des ressources. Les bureaux régionaux admettent que les travaux de vérification traditionnels continueront de constituer l'élément fondamental de leurs charges de travail. Néanmoins, ils applaudissent les directeurs principaux qui prévoient dans leur planification faire appel aux régions et leur permettent de participer ainsi aux vérifications intégrées et aux études d'envergure gouvernementale.

À cette fin - et aux fins de la participation aux cours de formation et aux conférences - il faut tenir compte de la réalité. Le bureau régional ne dispose que d'un nombre restreint d'employés. Les charges de travail doivent donc être planifiées avec soin. Il est impossible de réaffecter à la dernière minute une grande partie des ressources tout simplement parce qu'un directeur principal, à Ottawa, en fait la demande. Il faut prévoir des délais raisonnables lorsque l'on désire avoir recours aux ressources des bureaux régionaux. Il est également essentiel de tenir compte des problèmes particuliers qu'entraînent les vérifications effectuées à Whitehorse et à Yellowknife.

Au cours de chacune des réunions que j'ai eues avec le personnel, j'ai suggéré que certains cours de perfectionnement, notamment les cours sur les techniques les plus récentes de vérification et les cours sur l'utilisation des micro-ordinateurs, pourraient être offerts dans les régions. J'ai également suggéré que l'on pourrait regrouper, au cours de certaines périodes, les conférences et les cours offerts à Ottawa, ce qui éliminerait certains déplacements inutiles.

Enfin, les régions demandent, avec beaucoup d'insistance, qu'aucune équipe de vérificateurs, en provenance d'Ottawa, n'arrive à l'improviste dans un endroit sans en avertir au préalable le bureau régional. Il paraît que cela se produit encore. L'an dernier, en l'espace de dix jours, trois équipes de vérificateurs du BVG (inutile de donner plus de précisions) - l'une travaillant à une vérification intégrée, l'autre à une étude d'envergure gouvernementale et, la troisième, du bureau régional effectuant ses travaux réguliers d'attestation - se sont présentées ▷



animait le personnel du BVG et se sont dits fort satisfaits des excellentes relations de travail qui existent entre le personnel de l'administration des TNO et les membres de notre personnel. Je me suis ensuite rendu au nouveau centre informatique du gouvernement, installation vaste et très moderne qui recueille les renseignements provenant de divers points disséminés sur les territoires - Frobisher, Rankin, Inuvik, Hay River et Aklavik. Le fait d'être là, au nord du 60e parallèle, parmi les appareils de communication les plus sophistiqués, m'a fait prendre conscience de l'importance de la révolution technologique de notre époque et m'a permis de constater, une fois de plus, l'importance et l'étendue de notre beau pays.

Après avoir visité quelques sites touristiques de la ville, notamment le remarquable *Northern Heritage Centre* et sa magnifique exposition d'oeuvres d'art inuit et indiennes, j'ai rencontré **Doug Hill,** directeur du bureau de vérification des T.N.O., qui faisait, lui aussi, l'éloge du BVG. J'ai eu avec lui une intéressante discussion sur la difficulté qu'ont les experts financiers à rédiger de bons textes.

## Winnipeg - fiscalité et poisson

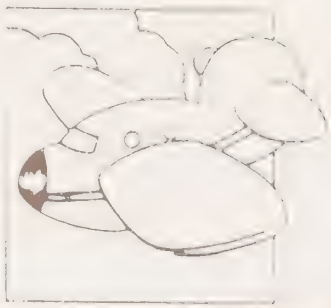
**Un solide** Lockheed Electra de *Northwest Territorial Airways* me ramenait vers le sud. En survolant Thompson, les nuages s'amoncelaient et nous avons atterri à Winnipeg en plein orage. Le lundi, toutefois, la journée était belle et ensoleillée, une merveilleuse journée d'été. Tel que prévu, nous avons tenu une réunion qui regroupait la plupart des employés du bureau de Regina et ceux du bureau de Winnipeg. Les questions étaient fort variées et portaient sur la possibilité d'accroître les échanges de personnel avec Ottawa ainsi que sur le désir de ces employés de participer plus activement aux vérifications intégrées et aux études d'envergure gouvernementale. Assistaient à la réunion **Al Dickens, Claude Saul, Dave Saunders, Jack Dalgliesh, Martin Ruben, Jack Charles, Stephen Braaten, Wayne Ichiiwa, Rich Minaker** et **Sandra Cohen** (c'était sa première journée au BVG). L'équipe de la région s'est révélée dynamique et très bien structurée, comme je l'avais pressenti au cours d'une visite antérieure. Mes entretiens avec le personnel des bureaux de Winnipeg et de Regina n'ont fait que confirmer ma première impression.



*Al et Desmond à la poissonnerie*

J'ai ensuite visité deux immeubles. D'abord, l'immense centre fiscal de Revenu Canada (construit en 1980, et tellement vaste que les architectes ont dû tenir compte de la courbure de la terre dans la préparation des plans et devis), que j'ai visité en compagnie de **Martin Ruben** et de **Dave Saunders.** Les vérificateurs du BVG y travaillaient avec entrain et, une fois encore, j'ai pu constater le respect que nos clients portaient à notre personnel dans la région. **David Green,** directeur du centre, m'a fait le commentaire suivant: "Je m'entends bien avec les gens de votre bureau. Évidemment, je ne suis pas toujours d'accord avec eux mais nous nous connaissons bien et nous nous faisons mutuellement confiance. J'aime beaucoup la continuité des travaux du bureau de Winnipeg. Les relations seraient très différentes si vous nous parachutiez une équipe de vérificateurs d'Ottawa. Ce qui est surtout important, c'est que le personnel de votre bureau régional connaît bien notre fonctionnement." Je me suis également entretenu avec Dave Green des problèmes de communication avec le public que connaît en ce moment Revenu Canada.

En compagnie d'**Al Dickens,** je me suis rendu à l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce, un autre client important de notre bureau de Winnipeg. Nous y avons revêtu des vestes blanches et avons observé le nettoyage et le filetage de diverses espèces de ▷



Certains pourraient croire que ces pérégrinations annuelles menacent la paix d'esprit. C'est faux! Le bureau d'Edmonton bourdonne d'activités et les gens nous disent aimer le travail diversifié qu'ils y font. J'ai pu m'entretenir, entre autres, avec **John Preston, Bill Johnston, Rose Mary Dixon, Eila Stenberg** ainsi qu'avec **Gerry Kimmel.**

J'ai remarqué que l'effectif restreint du bureau d'Edmonton, qui se compose "d'anciens" du BVG, de jeunes diplomés, de stagiaires et de personnes d'expérience variée, formait une équipe bien rodée et efficace. J'ai demandé à certains si le bureau organisait des activités sociales à l'intention de son personnel. L'on m'a répondu que vivre et travailler à Yellowknife leur donnait amplement l'occasion de se connaître.

## Soleil de Yellowknife

**Pour le** personnel d'Edmonton, l'envolée vers les Territoires du Nord-Ouest est sans doute chose coutumière. Pour moi, cependant, c'était quelque chose de spécial - ma première envolée à Yellowknife! Il pleuvait toujours lorsque je quittais Edmonton. On parlait, aux bulletins de nouvelles, de sous-sols inondés et d'égouts débordants. Toutefois, après que l'avion eut dépassé la rivière de la Paix, les nuages se sont dispersés et le soleil brillait lors de notre atterrissage à Yellowknife. Néanmoins les rives du Grand lac des Esclaves étaient toujours couvertes de glace.

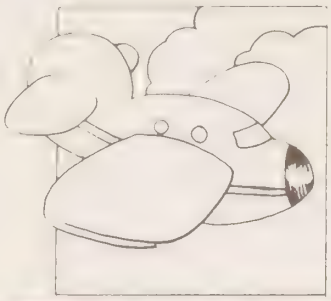
J'ai pu retrouver, dans une salle du centre YK, certains membres de l'équipe de vérificateurs du BVG (**Steve Murakami, Eric Hellsten** et **Gary Charter**) qui travaillaient autour d'une table où s'empilaient les grands livres, les imprimés informatiques et autres documents particuliers aux vérificateurs. Au cours de la journée et demie que j'ai passée à Yellowknife - exception faite des quelques moments qu'ils ont pris pour s'entretenir avec moi et se laisser photographier - ils ont travaillé sans arrêt dans cette salle jusqu'à tard le soir. Il faut dire qu'au début de juin, il est difficile de différencier le jour de la nuit dans les Territoires du Nord-Ouest, le soleil ne disparaissant de l'horizon que pour environ une heure, vers minuit. Je me suis réveillé à 2 heures du matin, la chambre inondée de soleil.

La ville de Yellowknife se préparait à fêter, du 23 juin au 7 juillet, le 50e anniversaire de sa fondation et le personnel du bureau régional m'a affirmé qu'il fallait terminer les travaux de vérification avant le début des célébrations puisque toutes les chambres d'hôtel étaient déjà louées pour ces deux semaines-là.

Après m'être entretenu avec **Del Dahl** - l'autre gestionnaire responsable de la vérification à notre bureau d'Edmonton - qui, comme son collègue Gerry Kimmel, m'avait fourni d'utiles renseignements sur les problèmes particuliers de cette région, j'ai rencontré **Eric Nielson,** sous-ministre des Finances de l'administration des TNO, et **Jim Nelson,** contrôleur général. Ces derniers ont fait l'éloge de l'esprit de professionnalisme qui ▷



*Vérificateurs à l'oeuvre à Yellowknife Claude Saul, Wayne Ichiiwa, Kathy Mattern*





*À Vancouver: George Allen, Bruce Carroll, George Yip, Sebastian Ho (premier plan), Stephen Siu (arrière plan), Giby Damji, Grant Richmond et Caroline Chiu*

vérifications à portée plus élargie, y compris des examens cycliques particuliers.

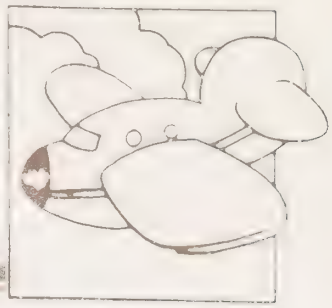
Au cours de mes conversations avec le personnel des bureaux régionaux que j'ai visités, certains thèmes revenaient sans cesse sur le tapis. Je les ai donc régroupés vers la fin de cet article, sous la rubrique "Observations générales". Toutefois, je pressentais déjà certaines choses; par exemple, je pressentais que la présence à un cours ou à une conférence donnée à Ottawa - chose plutôt simple lorsqu'on habite cette ville - exigeait dans les régions, une planification bien à l'avance à cause du déplacement et du nombre restreint du personnel du bureau. L'annulation d'un cours peut vouloir dire qu'une personne n'assistera jamais à ce cours. Je me suis également rendu compte que le travail de vérification dans les régions est tout de même très varié, même si le personnel n'effectue que très peu de travaux portant sur la vérification de l'optimisation des ressources. Ainsi, puisque l'effectif est restreint, les plus jeunes - y compris les stagiaires -assument très vite des responsabilités importantes qui les forcent à prendre des décisions seuls. Au cours des discussions, mes interlocuteurs m'ont montré les nouvelles bandes vidéos qu'ils ont reçues et qui portent sur des questions d'actualité ainsi que les messages enregistrés de M. Dye. J'ai alors fait remarquer que la communication se faisait entre deux centres et que les responsables de la revue "*Opinions*" aimeraient bien recevoir plus d'articles des régions. Et c'est ainsi que, peu après ma visite, Alan Beaton demandait à **Caroline Chiu** de devenir la correspondante de la revue pour la Colombie britannique et le Yukon.

## Escale à Edmonton

**La pluie** me suivait alors que je me dirigeais vers Edmonton. Je me suis demandé une fois de plus pourquoi dans une contrée aussi peu accidentée, le trajet en taxi de l'aéroport au centre-ville coûtait 25 dollars? L'essence ordinaire était affichée à 33 cents le litre (c'était sans doute une guerre des prix). Il est impossible de visiter le bureau d'Edmonton - surtout au printemps ou l'été - sans entendre immédiatement le mot "Yellowknife". En effet, le personnel de ce bureau, effectue des vérifications auprès de l'administration des Territoires du Nord- Ouest et, au moment où je m'y suis arrêté, la plupart des travaux de vérification s'effectuaient à Yellowknife. Selon **Gerry Kimmel,** l'une des deux personnes responsables de la vérification, "il y en aura encore plus lorsque la Commission d'énergie du Nord canadien déménagera son siège social à Yellowknife". Il est déjà difficile, avec un effectif de onze personnes, d'effectuer les vérifications régulières dans la ville d'Edmonton et aux environs, auxquelles s'ajoutent les travaux de vérification des TNO et ceux qu'Ottawa nous délègue.

À cela s'ajoutent les contraintes psycho-sociales. Le travail à Yellowknife exige que l'on quitte son domicile pour plusieurs journées ou plusieurs semaines. Il est donc quasi-impossible, m'a-t-on dit, de participer aux activités familiales ou communautaires. ▷

# Coup d'oeil sur l'ouest canadien



## Coup d'oeil sur l'ouest canadien

[Au mois de juin, **Desmond Kimmitt**, directeur principal de la Direction des conseillers en communication, visitait les bureaux régionaux du BVG dans l'ouest du pays. Il nous livre ici ses impressions.]

**Sachez** que le Bureau du vérificateur général (BVG) dans l'ouest du Canada se porte fort bien! Cela est attribuable, en grande partie, au dynamisme de nos bureaux régionaux de **Winnipeg, Regina, Edmonton** et **Vancouver,** qui forment avec les bureaux de **Halifax, Montréal** et **Toronto** le réseau du BVG. Ce réseau, qui s'étend d'une mer à l'autre, comprend sept bureaux et est alimenté par l'administration centrale à Ottawa. Le personnel qui travaille dans les régions ne représente qu'un faible pourcentage de l'effectif du Bureau [16,7 pour cent de l'effectif total ou 107 années-personnes, le tiers de ces ressources étant affecté au bureau régional du Québec (Montréal)]. Toutefois, ces bureaux jouent un rôle beaucoup plus important que ne pourraient le laisser croire ces statistiques.

Et pour cause, car la quasi-totalité du personnel des régions participe directement aux opérations de vérification. Récemment, le vérificateur général, **M. Dye,** arrivait à l'improviste, à l'un des bureaux régionaux. Il n'y trouva que la secrétaire, tous les autres employés étaient affairés à des travaux de vérification à l'extérieur du bureau. M. Dye trouva cette situation fort louable.

Il faut remarquer que les bureaux régionaux revêtent une certaine importance puisqu'ils représentent le Bureau du vérificateur général au sein des diverses provinces et régions du Canada. Ainsi, au cours des années, ils ont su établir et maintenir d'excellentes relations de travail avec les entités régionales qu'ils doivent vérifier et s'attirer également leur respect. Certains de ces clients ont voulu souligner combien ils appréciaient la présence du BVG dans les régions. Il est donc possible d'éviter pertes de temps et problèmes en ayant sur les lieux des vérificateurs externes compétents qui connaissent bien les organismes qu'ils vérifient.

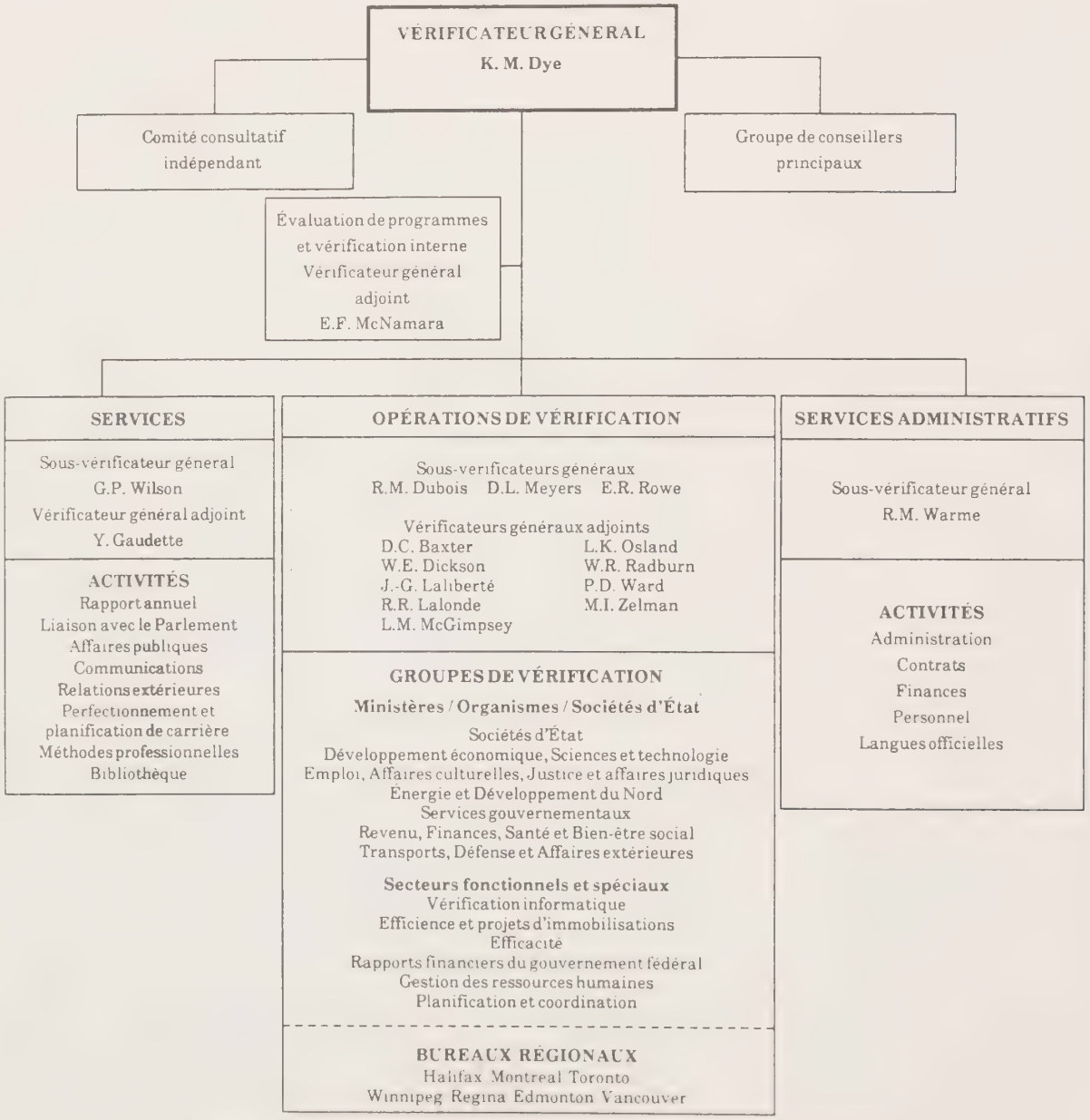
## De Vancouver... vers l'intérieur

Ma visite dans l'Ouest a commencé à Vancouver. Je voulais tout d'abord connaître les "besoins en communication" des régions. Ce que je voulais savoir surtout c'était comment le Bureau d'Ottawa pourrait communiquer plus facilement les renseignements importants.

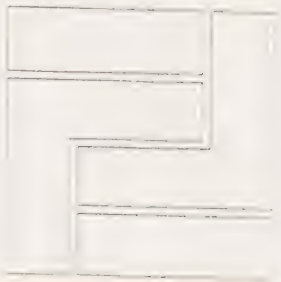
J'ai eu droit, en ce début de voyage, au climat traditionnel de la Colombie britannique, c'est-à-dire ciel gris et pluie. Fort heureusement, mon hôtel était à quelques pas du bureau logé dans l'immeuble IBM, au centre-ville de Vancouver. **Alan Beaton,** directeur, et **Harold Hayes,** directeur principal (Ottawa) et responsable des régions de Vancouver et d'Edmonton, m'y ont chaleureusement accueilli. Ils se penchaient tous deux sur des travaux urgents de vérification concernant l'un de nos plus récents clients, la société Canada Harbour Place. Cette dernière a été créée l'an dernier afin de concevoir et de faire construire le centre Canada Place, le pavillon canadien de l'Exposition universelle de 1986, pavillon qui deviendra ensuite un centre de conventions et un havre pour les bateaux de croisière.

La vérification de l'administration du Territoire du Yukon est une des activités importantes du bureau de Vancouver. **George Allen** et **Darlene Burrow** se trouvaient à Whitehorse, tandis que d'autres s'apprêtaient à partir pour cette ville ou en revenaient (voir l'article sur Vancouver). Néanmoins, il y avait suffisamment de personnes pour tenir une réunion intéressante. Ayant récemment participé à la journée des directeurs principaux, j'ai pu aborder plusieurs questions d'actualité, notamment le projet de restructuration du BVG et l'adoption éventuelle par le Parlement du projet de loi C-24 sur les sociétés d'État. Le nouveau texte de loi intéresse surtout les régions qui effectuent plusieurs vérifications des sociétés d'État. Cela entraînera certes de nouveaux clients au Bureau et des ▷

## ORGANIGRAMME DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
4 septembre 1984




Le Conseil de direction se compose du vérificateur général et des sous-vérificateurs généraux



nous questionnons sur le genre de conformité que nous recherchons.

## Relevons le défi

**Mon Bureau** se prépare à faire face aux défis qui l'attendent. C'est à Bill Radburn que j'ai confié cette responsabilité. Lui et son équipe ont déjà commencé à lire, à étudier les règlements, les lignes directrices, les textes du projet de loi et à les expliquer aux cadres du Bureau. Nous révisons et élaborons nos méthodes et nous nous proposons de publier sous peu un guide portant sur les sociétés d'État. Nous essayons d'analyser les examens spéciaux que nous effectuons et ceux que nous aurons à effectuer bientôt; nous essayons d'en déterminer le genre et le moment. Présentement, rien n'est défini clairement... Nous envisageons la possibilité de devoir effectuer d'autres vérifications d'attestation. Comment nous nous y prendons, comment nous pourrons les partager, avec qui et combien de temps cela nous prendra ... nous l'ignorons encore.

Au plan de la qualité, nous nous efforçons de trouver la meilleure façon d'entretenir des relations étroites avec les sociétés d'État. Je crois que cette conférence est une bonne occasion de partager nos idées et nos projets. Nous avons tous eu le temps de lire les sujets de discussion projetés et, avec Larry Meyers, Bill Radburn et moi ici du Bureau, il est fort possible que nous abordions, nous, d'autres questions. Nous pourrions par exemple demander quel format prendra le rapport annuel de l'entité? Quelles seront les conséquences maintenant que l'on n'exige plus que les livres et dossiers soient tous soumis aux mêmes règlements? Comment vérifie-t-on l'information quantitative? Comment doit on interpréter la loi portant sur la vérification des autorisations? Jusqu'à quel point les examens spéciaux seront-ils basés sur les systèmes et sur les sondages? Il faudra que l'on redéfinisse ce que l'on entend par "vraisemblablement aucun défaut (dans le système) majeur". Nous aimerions pouvoir étudier les mérites d'examens cycliques, ou d'examens sur une base continue à cette fin.

Comme vous pouvez le constater, il y a beaucoup de questions à régler. Il serait souhaitable qu'ensemble nous puissions élaborer une méthode ou un plan de mise en oeuvre plutôt que laisser les événements aller à la dérive. En effet nous devons profiter de l'occasion, faire cause commune et choisir nous- mêmes notre destin, autrement nous risquons de prendre des chemins très différents. La Fondation sera appelée à jouer un rôle important car elle permet aux personnes du secteur public de rencontrer des gens du secteur privé et d'élaborer ensemble une méthode ou un ensemble de méthodes qui pourrait entraîner un ensemble de normes.

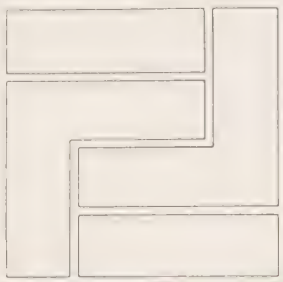
## D'ici cinq ans

**Et voilà** pourquoi je suis si heureux de participer à cette conférence aujourd'hui car je voudrais collaborer avec vous à la mise sur pied des mécanismes qui pourraient être précis ou plus généraux; je voudrais aussi chercher à savoir quelles expériences et recherches - groupes expérimentaux, vérifications pilotes, examens spéciaux - pourraient nous permettre de mieux aborder le futur. Je voudrais enfin discuter des méthodes tel le modèle Brantford - expérience qui s'est avérée fructueuse pour la Fondation - ou encore en joignant nos efforts ou au moyen de séminaires, de groupes de travail ou de groupes parrainés. Peut-être pourrons-nous à la fin de cette conférence (d'ici deux jours) en arriver à une solution. Je l'espère car j'aimerais bien, dans cinq ans, pouvoir annoncer au Parlement que la Loi a été efficace, qu'elle a amélioré l'obligation de rendre compte des sociétés d'État et que les ressources des canadiens investies dans les sociétés d'État ont porté fruit.

Voilà donc notre chance de donner vie à la nouvelle loi, et de sauvegarder l'intérêt de tous les canadiens. Je vous remercie de votre attention. □

---

Une fois de plus, Peter King est à l'honneur! La ville d'Ottawa l'a nommé récipiendaire de la médaille commémorant le bicentenaire de l'Ontario. Cette médaille "est décernée par la province aux personnes qui ont travaillé longuement et sans répit à des oeuvres communautaires méritoires". □



de rendre compte, de posséder de meilleurs contrôles et de mieux faire connaître au Parlement les activités des sociétés d'État. Nos responsabilités sont nombreuses, que ce soit à titre de vérificateur attitré ou de vérificateur conjoint. Parce qu'il vérifie un grand nombre de sociétés d'État, mon Bureau sera sûrement appelé à jouer un rôle important auprès d'autres bureaux, et nous sommes prêts à assumer ce rôle. Il va sans dire que nous sommes des plus intéressés aux nouveaux objectifs et méthodes que cela entraînera. Nous avons à coeur de voir la chose menée à bonne fin; il est impossible de fermer les yeux en disant: voilà nous avons aidé à mettre au point la théorie,à d'autres de jouer maintenant!.. nous voulons tout de même participer à la mise en oeuvre de ce projet et connaître les nouvelles exigences de son bon fonctionnement. Cela va certainement influencer le fonctionnement de notre Bureau également. Cela influencera certes votre bureau mais à un degré moindre.

C'est pourquoi je crois que nous devons partager les responsabilités. Il serait illogique de vouloir travailler chacun de notre côté. Je crois que nous devons partager nos idées et nos projets avec les autres cabinets et la Fondation. Telle est notre intention. De plus nous prévoyons vous suggérer des sujets de discussion qui cadreront bien avec les activités de la Fondation. Nous sommes prêts à collaborer avec vous mais aussi à entreprendre certains travaux seuls... Lorsque la Fondation aura des suggestions, nous aimerions les connaître et pouvoir fournir les ressources nécessaires puisque nous allons tous en bénéficier.

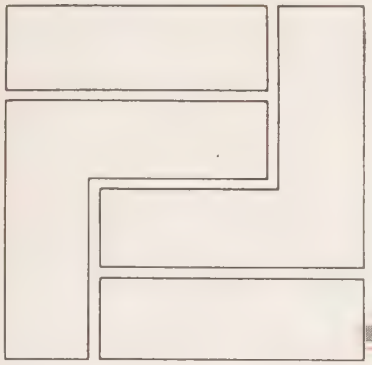
## L'enjeu et les participants

**En ce moment,** beaucoup de personnes se posent des questions sur les conséquences du nouveau projet de loi C-24. Les sociétés d'État se penchent certes sur la question, car les conseils de direction doivent se demander quelles répercussions ces nouveaux textes de loi auront sur les activités de leur société et comment ils peuvent s'y conformer. Je ne suis pas d'accord avec certains qui croient que la nouvelle législation enlève aux conseils de direction certains droits, responsabilités et obligations. Je crois qu'auparavant la personne qui siégeait à un conseil de direction savait exactement ce qu'elle devait faire, dorénavant ces gens auront sans doute un peu de difficultés à se conformer au nouveau texte de loi et à ses exigences. Les vérificateurs internes ou les personnes responsables de la vérification interne des sociétés seront vivement intéressés au déroulement de nos réunions. Les ministres responsables de sociétés verront leur rôle d'actionnaire différemment. Il incombera donc à mon Bureau de les instruire de leur nouvelle responsabilité - en effet nous avons affaire à eux, peut-être plus souvent que d'autres.

Le gouvernement, surtout les conseils des sociétés d'État, seront touchés par ce projet puisqu'ils doivent administrer et contrôler les sociétés d'État tout en communiquant les règlements et lignes directrices; ils doivent aussi s'assurer que ces derniers soient respectés. Donc les cabinets de comptabilité et de vérification - mon Bureau fait partie de ce groupe - auront beaucoup à faire avant de pouvoir effectuer ce nouveau genre de vérification et les examens spéciaux qui s'y rattachent. Nous sommes certains que les associations professionnelles telles que l'ICCA et la FCVI seront appelées à jouer un rôle important dans ce processus.

Selon la nouvelle définition, il y a 173 sociétés d'État à part entière dont 46 sont des sociétés-mères et 127 sont des filiales. Bien que l'annexe C - partie II ne contienne que 9 sociétés-mères elle comprend 115 des 127 filiales. La partie II de l'annexe C est donc très importante.

L'examen spécial est pour nous tous une chose nouvelle qui entraînera des responsabilités et des obligations nouvelles. La vérification traditionnelle elle-même a subi certaines transformations, notamment une nouvelle façon d'inscrire l'information quantitative, ce qui produira des états financiers plus complets et détaillés. Nous avons déjà discuté la question de conformité le 12 janvier 1982 lors d'une réunion antérieure. Il faudrait en reparler puisque nous ▷



# Vérification de l'avenir

## Vérification de l'avenir

*[Au mois d'août Gordon Cowperthwaite, président de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, était l'hôte de la conférence du Président. Le sujet de la conférence était le nouveau projet de loi C-24 qui vise à améliorer l'obligation de rendre compte des sociétés d'État. Le vérificateur général Ken Dye, vice-président de la Fondation, entretenait les participants des répercussions qu'aurait la nouvelle loi sur la vérification de l'avenir.]*

## Au tournant de l'histoire

**Gordon** je vous remercie. Je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui. Pendant que je vous écoutais parler, je repensais à nos carrières de vérificateurs -- bien plus à votre carrière qu'à la mienne -- et je sentais que nous assistions en ce moment à une nouvelle phase de l'histoire de la vérification, une phase remplie de changements. Cela vous est sûrement arrivé à vous, d'être présent à d'autres événements importants; pour moi, c'est la première fois .. que je suis ainsi associé de si près à un changement important dans notre monde professionnel, et j'en suis ému!! Je suis enchanté que vous ayez choisi ce sujet comme thème de la conférence. C'est, à mon avis, tout à fait le genre de discussion que doit encourager la Fondation; elle se doit de réunir ainsi les gens qui seraient les plus susceptibles de connaître l'avenir afin qu'ils se penchent sur une question aussi pertinente et déterminent le vocabulaire nécessaire qu'ils répandront ensuite parmi toute la profession. Cela crée certes, pour les comptables et les conseillers en gestion, de nouveaux défis à relever - et je parle aussi bien ici de mon Bureau que de la Fondation puisque, pour moi, nous sommes étroitement liés .. (la Fondation occupe une place de prédilection dans mes pensées). C'est pour nous tous ici réunis et pour les organismes que nous représentons, une occasion toute rêvée de travailler ensemble afin de respecter et faire respecter l'esprit de la loi tel qu'il ressort du projet de loi C-24.

## Un nouveau début

**La plupart** d'entre vous connaissez très bien l'histoire de ce projet de loi ... les efforts ont été nombreux et répétés mais cela donne aujourd'hui des résultats. Ceux qui ont participé à l'élaboration de ce projet de loi - il y en a plusieurs ici aujourd'hui - savent qu'il s'y trouve sans doute des lacunes, mais qu'il aidera à mettre le processus en marche. Je suis heureux de constater que le Parlement a fait preuve, une fois de plus, de diligence et d'ouverture d'esprit. Participer à un tel projet a été pour moi très intéressant et stimulant surtout parce qu'il touche des points qui me préoccupent en tant que vérificateur général du Canada. Nous croyons que ce projet de loi est nettement une amélioration et que si nous travaillons avec soin à sa mise en application, la loi qui en découlera s'avérera des plus utiles!! Elle assurera davantage l'obligation de rendre compte de leur gestion des ressources qui incombe aux sociétés d'État - c'est ce que nous préconisions depuis longtemps. C'est donc vraiment le moment de nous réunir pour examiner cette question.

Quant à moi, je crois qu'en aidant à mettre en oeuvre ce nouveau régime, nous aidons le monde de la vérification à grandir. En effet, tous les vérificateurs devront tenir compte de cette loi - qu'ils soient du secteur privé ou public - car aucun organisme comptable ne peut l'ignorer. Il faut donc que nous tous ici, songions au rôle que nous voulons jouer dans cette transformation du monde comptable ... nous sommes les chefs de file, et devons penser comme tels pendant les prochains deux jours Nous entrons dans une ère nouvelle, nous sommes au début d'une période de changements importants dans le monde de la vérification... Et il est facile de prévoir que ce qui se produit dans le secteur public avec les sociétés d'État, se produira sûrement dans le secteur privé ou commercial. Nous sommes à un tournant de l'histoire de la vérification et, pour ma part, je suis très heureux d'y participer!!

## Responsabilité partagée

**Le projet** de loi C-24 aura une très grande influence sur mon Bureau, puisqu'à titre de vérificateur du Parlement je suis voué à sa mise en application. Nous voulons perfectionner le processus qui permettra d'améliorer l'obligation▷

# L'organisation au BVG

## NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le 4 septembre 1984 le Bureau adoptait une nouvelle structure organisationnelle. Le vérificateur général Kenneth Dye explique que cela permet de:

- regrouper toutes les activités de vérification au sein de la Direction générale des opérations de vérification afin de mieux coordonner et intégrer les travaux de vérification;

- cerner et bien préciser les rôles et responsabilités des sous- vérificateurs généraux (SVG) et des vérificateurs généraux adjoints (VGA) en:

  - remettant aux VGA la responsabilité de la gestion des groupes de vérification;

  - permettant aux SVG, responsables des opérations de vérification, d'aider davantage le VG à étudier les questions délicates et à prendre, au sein de cette Direction générale, une part plus active à la planification, à l'administration et à l'allocation des ressources, en général.

- rehausser la compétence des équipes de base et des groupes de vérification afin qu'ils possèdent une connaissance approfondie et soutenue des ministères et entités qu'ils vérifient;

- accroître l'efficacité des travaux de vérification en permettant aux VGA et directeurs principaux de planifier les ressources au sein même de leur groupe de vérification et de les administrer.

Cette réorganisation permettra au Bureau d'améliorer la qualité du travail de vérification que nous effectuons en vertu de notre mandat et au personnel professionnel de faire face aux nouveaux défis et nouvelles situations grâce aux connaissances et aptitudes acquises au travail. Somme toute, elle nous permettra de mieux nous acquitter des nouvelles tâches que nous confie le Parlement.

* * * * *

# KMD vous parle



Même si les rênes du pouvoir changent de mains, le travail du Bureau du vérificateur général n'en continue pas moins. Le Bureau est au dessus de toute politique et demeure indépendant. Peu importe le parti qui est élu, nous continuons notre travail de vérification "sans peur et sans reproche", en nous efforçant de toujours répondre aux besoins de nos 282 clients.

Ces clients sont, naturellement, les 282 députés de la Chambre, puisqu'en tant que vérificateur général je relève directement du Parlement. Lorsque le président déposera mon Rapport annuel de 1984, je sais qu'il sera lu par des députés qui, pour la plupart, auront été élus pour la première fois le 4 septembre. Le Rapport sera renvoyé au Comité des comptes publics qui comprendra forcément, lui aussi, de nouveaux députés.

Il sera donc très important que ces nouveaux parlementaires comprennent bien le rôle du Bureau. En fait, ce rôle consiste à fournir aux députés les renseignements nécessaires qui leur permettront de bien s'acquitter de leurs fonctions - surtout celle de s'assurer que le gouvernement conduit ses programmes en respectant les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité afin que le contribuable canadien obtienne l'optimisation de ses ressources.

Les nouveaux députés qui, au cours des prochains mois, désirent connaître davantage le fonctionnement du Bureau de vérification n'ont qu'à s'adresser à nous, puisque mes collègues et moi serons à leur disposition. Nous avons, de plus, préparé des séances d'information portant sur le travail du Bureau, à l'intention des membres des comités parlementaires. Les députés sont à Ottawa pour répondre aux besoins de leur circonscription. Je suis ici pour les aider.

Ce sont les serviteurs du peuple canadien - je suis le leur. Voilà mon rôle.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

# Sujets




**KDM vous parle** 1

**L'organisation du BVG** 2

**Vérification de l'avenir** 3

*Monsieur Dye parle des répercussions du projet de loi C-24 sur la vérification de l'avenir*

**Coup d'oeil sur l'Ouest canadien** 7

*Desmond Kimmitt visite les bureaux régionaux*

**Séjour au Canada** 13

*John Higgins nous raconte ses aventures au Canada*

**L'élaboration des méthodes: un effort collectif** 17

**Cà et là** 20

**Tristesse du départ** 21
**Conférence à Cornwall** 23
**Journée de golf** 26



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

**Directeur-principal**
Desmond Kimmitt
**Rédacteur français**
Janine Denis
**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty
**Adjointe à la production**
Sheila Macfarlane
**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler, Nancy Murphy, Rollande Montsion, Pierre Roure
**Photographies**
Dave Hansen, Bernadette Warren
**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR
**Impression**
M.O.M. Printing

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, Gisèle Wand, Cécile Swerdfager, Viviane Audette et Roxanne Bertrand du traitement de la copie, Art Routliffe, Paul Michaud, des Arts graphiques, Gerry Desormeaux ainsi qu'à Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur excellente collaboration.

ISSN 0822-1014 Vol. 2 no. 5

# Opinions

tobre/novembre BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1984

CA1
AG
-Q23

JAN 5
University of Toronto

# Opinions

ecember/January OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1984-85

**Opinion** n. ME [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, -*onis* < *opinari* (see **Opine**).] 1. What one prizes; judgment resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief amounting to probable or assumed knowledge but not to certainty. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, *belief*.) b. What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, etc. ME. 2. With an and *pl.* What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*. ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice. 1450. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. (Chiefly in favourable *opinion*, *esteem*.) Now only with *my*, *in such a(n)*, *in good*. 1597.

**nion** *n.f.* (v. 1190; fr. *opinio*, -*onis*, *réputation*, V. **Opiner**).
1° Manière de penser, de juger : attitude de l'esprit qui fait poser une assertion, admettre quelque chose, accepte ou rejette généralement en admettant une possibilité d'erreur. V. **Appréciation, avis, conception, croyance, idée, jugement, pensée, point de vue**. 2. Manière de voir de plusieurs personnes réunies. V. **Considérer, croire, estimer, juger, penser, tenir** (verbes appelés par le grammairien). *Entrer, adopter, suivre une opinion. Se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion.* II ♦ Jugement, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur quelque chose, quelqu'un. *L'opinion de quelqu'un. L'opinion d'Untel. L'opinion, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. L'opinion publique.* ◆ L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première.

**Opine** v. ME [- (O)Fr. *opiner* - L. *opinari*, *penser*, *croire*, *imaginer*, *estimer*, *juger*, *supposer*, *soupçonner*, *deviner*, *conjecturer*, *présumer*, *se figurer*, *se douter*, *se persuader*, *se flatter*, *se vanter*, *se glorifier*, *se targuer*, *se piquer*, *se faire fort*, *se faire accroire*, *se faire croire*, *se faire entendre*, *se faire valoir*, *se faire passer pour*, *se faire passer pour un*, *se faire passer pour une*, *se faire passer pour des*, *se faire passer pour des*, *se faire passer pour des

# Contents




**From the Corner Office** 1

**The Listening Post** 2

**Is Parliament's Sovereignty Threatened?** 3

*Auditor General Kenneth Dye takes this question as his theme in the John Porter Memorial Lecture at Carleton University.*



**A Year in UK** 8

*The OAG's David Marshall describes his exchange year at the UK's National Audit Office.*



**A Down East Perspective** 12

*Claude Lalonde gives an insight into the work, travels and concerns of the Halifax Regional Office*



**Perspectives** 16

**Home Thoughts ... From Abroad**

*featuring*

*A Friendly Occasion and On the Road to China*

**Comings & Goings** 22

**Sporting Life** 26



*Opinions* is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

**Principal**
Desmond Kimmitt

**English Editor**
June Rose-Beaty

**Production Assistant**
Sheila Macfarlane

**French Editor**
Janine Denis

**Editorial Advisers**
Maurice Cutler, Nancy Murphy, Rollande Montsion, Pierre Roure

**Photos**
Dave Hansen, Bernadette Warren

**Text Processing**
XEROX 8010 STAR

**Printer**
M.O.M. Printing

ISSN 0822-1014

Vol. 2 No. 6

# From The Corner Office



Another year is ending and the holiday season is almost upon us. For our Office, December is nearly always the month in which our annual Report is tabled in the House of Commons – an event which each year marks the completion of a very substantial piece of work. So, for a number of reasons, December is a time for looking back and looking forward: a time for reflection.

For many of us Christmas is itself a time for reflection. We remember that age-old story with its message of new life and reawakening. And we give thanks for the gifts of love and hope and faith made possible in our own lives.

The arrival of our ten 1984-85 international CCAF Fellows is a reminder that the staff of our Office – and indeed the other readers of this magazine – are drawn from many faiths and cultures. In that context, it's worth recalling that throughout the northern hemisphere, long before the Christian era, the winter solstice was associated with festivals of renewal. We seem, as human beings, to possess an almost universal need and longing to make new beginnings and, at the same time, to reflect on the meaning and purpose of our lives.

These thoughts were in my mind the other day when I came across these words written by Claude I. Taylor, Chairman of the Board of Air Canada:

> *The standards we apply to our private lives must be the same ones we live by in our public lives... Canada expects all its institutions, public and private, to reflect values analogous to those of a decent individual: tolerance, compassion, responsibility, openness and trustworthiness.*

True words – worth reflecting on in terms of our own lives and in terms of the Office, Parliament and Country we are here to serve – especially worth reflecting on as we come towards Christmas and turn the corner into another year.

I wish for us all joy and happiness at this season, peace and prosperity throughout 1985.

Kenneth M. Dye, F.C.A.






And from the staff of Opinions, our wishes for a season of peace and joy, good health and happiness.

Desmond Janine June Sheila

Desmond June Sheila

# Is Parliament's Sovereignty Threatened?

## 1984 John Porter Memorial Lecture

*[On October 18, Auditor General Kenneth M. Dye gave the 1984 John Porter Memorial Lecture at Carleton University. He was invited to do so by Dean Dennis Forcese of the Faculty of Social Sciences under whose auspices the lecture series was inaugurated. In accepting this invitation and honour, Mr. Dye was the third prominent Canadian to speak in this distinguished lecture series which pays tribute to the memory of John Porter who died in 1981. The full text of Mr. Dye's lecture, given before an audience of close to 500, has been published by Carleton University; it is available in our Office from Maurice Cutler, Director of Public Affairs. We give here a resumé which highlights the main theme of Mr. Dye's lecture, "Is Parliament's Sovereignty Threatened?"]*



In his opening remarks, Mr. Dye paid tribute to the late John Porter, an outstanding Canadian sociologist. He drew a parallel between Porter's work and his own as Auditor General, suggesting a common cause between the kind of sociology practised by John Porter and the kind of legislative auditing practised by the Office of the Auditor General

In *The Vertical Mosaic*, John Porter noted that:

> *Canada subscribes, at least in its political rhetoric, to the general western values of liberty, equality, and opportunity for people to find their own social level.*

However, he added that:

> *From time to time it is necessary to measure up the prevailing social arrangements to see if they agree with the values professed.*

That sounds very much like the work of an auditor – an auditor of society, perhaps.

John Porter's approach to our society was very much like the attitude which we auditors take towards the operations of Government. We don't pretend to set the policies and procedures of Government. But we do take a look at how well managers in the government measure up to standards in their stewardship of the public's money – standards that are rigorous, but reasonable.

A major concern of John Porter's analysis was the need for a more open and accountable structure of government in Canada. He was concerned that in the absence of countervailing forces, the trend in modern societies would be towards more concentrated and less accountable government.

I am just as concerned about that trend. Democracy in Canada depends on the fullest measure of accountability to Parliament of the Executive – the Cabinet and its bureaucracy, the public service.

As Auditor General, I am disturbed by any attempt to diminish that accountability, for example through secrecy or the withholding of information, as seen recently.

Mr. Dye then turned to his main theme: the accountability role of the Office of the Auditor General in relation to Parliament. He focussed particularly on the crucial and central issue of Parliaments' control over expenditure – the bedrock of responsible government – and on the need for open and accountable government

Mr. Dye referred to the work of his predecessor, the late J J Macdonnell who, in 1976, reported that Parliament was close to losing effective control of the public purse The shock waves emanating from that statement caused Canadians to re-examine the effectiveness of Parliament's control of public monies and ultimately resulted in a new legislative mandate for Parliament's auditor: value-for-money auditing

The traditional financial audit of the government's books was no longer enough to assure Parliament that taxpayers were getting value for the tens of billions of tax dollars Parliament provides each year to the government.

Parliament wanted more than just an attesting to financial statements and accounts. It wanted its auditor to give an opinion on whether economy and efficiency were being exercised by those who were authorized to spend money voted by Parliament.

That, for most Canadians, seemed to be a sensible and welcome development. There have been some, however, who have questioned this more effective role for the Auditor General.

They have argued, among other things, that the Auditor General has supplanted the role of Parliament, that he is undermining the collective responsibilitity of the Cabinet, that he is questioning government policy and that he is second-guessing managers.

Those are strong views indeed. But are they justified?

In my mind, the question really is whether the mandate and practices of my Office are consistent with the best constitutional traditions in Canada, both written and by convention.

To answer that question, Mr. Dye gave a brief historical account of the struggle for parliamentary control of the public purse. He named four principal elements of that control

First the control of *taxation and of supply*; second, *control of the objects of expenditure*, that is, what the money is spent on; third, the provision of an *effective audit of accounts*; and finally, the *scrutiny of a parliamentary committee*.

Without these keys to the treasury, the representatives of the people cannot ensure that governments are responsible and will obey.

Mr. Dye first traced the growth in Britain of parliamentary control over public monies - a battle that began with Magna Carta and has continued for centuries.

From its earliest days the British Parliament insisted, with varying degrees of success, that it alone had the right to grant kings and governments the funds they needed. The commoners also insisted that government could neither raise nor spend money without Parliament's approval. They also demanded, from time to time, that kings and governments specify the objects for which they needed supply. Governments would later be required to account for the grants made to them. It took centuries to enshrine these principles.

Another great British landmark, several centuries later, was the creation in 1886 of the Office of Comptroller and Auditor General - independent of government.

The Comptroller and Auditor General was created as an officer of the House of Commons, armed with strong statutory powers. He was to audit the accounts of government for the House of Commons and report his findings to the House.

Canada inherited these basic principles of parliamentary control and enshrined them at Confederation in the British North America Act of 1867. But instead of a struggle to control the purses of kings, in Canada, the struggle was over the purse of a strongly centralized cabinet government.

The struggle began well *before* Confederation, however, with the attempts of legislatures to bring their Executives to account. For example, in Upper Canada (later Ontario) in the Family Compact era, the administration was not responsible to the assembly for its acts; the assembly therefore had no control over the public purse.

In 1835, the Committee on Grievances in the Upper Canada Assembly reported:

> *The present system is altogether inefficient for ensuring the application of the revenue to the purposes for which it is intended to be applied. The House of Assembly, acting by one or more of its Committees in a session, cannot examine the accounts and vouchers... owing to the very complex, obscure and unsatisfactory manner in which they are furnished; and as for the Executive Council, the law recognizes them not as auditors of revenue, nor do they merit the public confidence as a board of audit...*

This early Canadian experience demonstrated the desire of legislatures to obtain control over the public purse, and to have a vigorous and independent Auditor General. The basic principles of control over supply and audit would be established as a countervailing power to the governor and his council. The proper balance between these principles is the essence of the debate even today.

One of the necessary institutions of control that made an early appearance on the Canadian scene was a Public Accounts Committee. A full-fledged Committee on Public Accounts emerged in the province of Canada in 1884-5 and was regularly re-established.

It was followed a decade later with the passage in 1855 of the Canadian Audit Act. Despite several weaknesses, the Act represented the first modern piece of Canadian financial legislation and the first Auditor of the office was John Langton, the choice of Sir John A Macdonald

Yet Langton was still an official of the government itself and not truly independent from the Executive.

In 1856, he wrote about the difficulties he was having reconciling his position as part of the Executive with his audit responsibilities to the assembly.

> *It is a very difficult position for me. I don't like anything that can be construed into treachery to the men in office but I can't conceal anything I know to be ... grievously wrong ... It is their own fault, making it a dependent office. I should have the power of independent report and I have always told them so, and they knew I would not assist to conceal anything.*

Continued evidence of financial mismanagement in Canada led to the establishment in 1862 of the first of many royal commissions on financial management, with Langton as its chief witness. In 1864 the recommendations of the commission strengthened the role of the auditor and provided for disclosure to the assembly of information on expenditure.

With the BNA Act itself enshrining the basic principles of parliamentary control of the public purse, the subject was high on the legislative agenda of the first Canadian House of Commons.

One of the first pieces of legislation introduced in the new Canadian Parliament was an Audit Act. For the first time, it empowered the auditor to report to Parliament all cases where he believed expenditures were made without parliamentary authority.

This was a milestone. Independent reporting as advocated by Langton was achieved. And Auditors General down to the present day jealously guard that right.

And in 1878, eleven years after Confederation, the Minister of Finance, Richard Cartwright, submitted a Bill modelled on the 1866 English Exchequer and Audit Acts.

This legislation called for an Auditor General who would be an independent officer of Parliament. The establishment of the Office as independent was welcomed by members of the House of Commons and particularly the Public Accounts Committee. They saw it as giving them a potentially invaluable new ally. They also had an important new document – an annual Auditor's Report – which the Committee would examine regularly

Moving into the 20th century, Mr. Dye commented on the work of Watson Sellar who was one of the authors of the 1931 Consolidated Revenue and Audit Act.

When the revised Act became law, Sellar became Comptroller of the Treasury until his appointment as Auditor General in 1940.

Sellar started the practice of the Auditor General discussing the results of his audit with the Government. When a questionable expenditure or fraudulent practice came to his attention, he just picked up the phone and arranged a quiet lunch with a Cabinet Minister, the head of a Crown corporation or a senior civil servant.

*"Either you see to it that this is corrected or it will have to go into my Report,"* Sellar told them. His influence was such that when he came back to his office after lunch, he could confidently write the words "cleared up" on the file. The matter would not be reported to Parliament.

Maxwell Henderson continued Sellar's practice of fearless reporting and earned the title of "watchdog of the public purse".

So, much was gained but some was lost. The struggle for control of the public purse did not move forward in an uninterrupted straight line but back and forth between the opposing players. The control has ebbed and flowed

For that 1931 Act involved, in Norman Ward's words,

> *"the ultimate transfer to centralized executive control of a number of functions which in Britain were discharged by the Public Accounts Committee".*

t reflected the rise of executive power and thus entrenched the government's free hand in spending begun in World War I

The result was that power was increasingly concentrated in the Executive. The 1931 Act set the pattern. That Act and its replacement, the Financial Administration Act, clearly reveal a preoccupation with ensuring executive control. This was true particularly in the strengthening of the powers of Treasury Board and the Cabinet.

It was not surprising then that ultimately there would be an equivalent reaction – the re-assertion of Parliament's sovereignty.

The principal element was the passage in 1977 of a new Auditor General Act. It represented a major step toward redressing the balance needed for effective control of the public purse by Parliament, and is considered a landmark for parliamentary democracies.

The 1977 Auditor General Act helped restore the balance between Parliament and the executive by requiring the Auditor General to report on whether expenditures have been made with due regard for economy and efficiency and whether there are satisfactory procedures to measure and report on program effectives. This is the so-called value for money audit mandate.

The enactment of the Auditor General Act reflected, as well, the consensus of opinion on the role of the Auditor General in Westminister-inspired parliamentary democracies. In the seven years since passage of the Canadian Auditor General Act, similar legislation has been adopted in Australia and New Zealand. Last year, the British Parliament codified a practice begun in the early 1970s and also enacted "value for money" audit legislation.

These other audit Acts have, to a large extent, been influenced by the Canadian legislation. They also recognize that parliamentary control of the public purse also requires openly-declared facts and open debate of them. It requires a rich and open source of knowledge about how government services function. Such knowledge allows parliamentarians to cast a spotlight upon institutions which are often beyond the public's gaze, but whose actions have a steady cumulative impact upon our daily lives.

I want to return now to the question posed in the title of this lecture: *"Is Parliament's Sovereignty Threatened?"* The answer to this question is that it is always under threat.

The threat of diminishing Parliament's control will always be present because of the constantly swinging pendulum of power between the legislature and the Executive.

Parliament's sovereignty over the public purse is always threatened as long as there are those who would turn back the clock, those who would sacrifice the hard-won gains of Parliament upon the altar of administrative convenience, or some imperial concept of collective responsibility.

The threat was recognized in the early 1970s and the pendulum has now swung in the direction of Parliament. The enactment of the Auditor General Act of 1977 meant that after centuries of struggle, we achieved in Canada an effective, constructive system of legislative audit, with a strong Audit Office.

But is it enough?

While effective legislative audit and a strong Audit Office is a vital part of parliamentary control of the

public purse, it's not the only factor. For the "circle of control" to be complete and tightly drawn, the role of Parliament itself may have to be strengthened.

Ways must be found for Parliament, through Committees, to exercise an equal partnership with the Executive in financial control and securing value-for-money. Such a partnership will most likely require that further distinctions be made between questions of policy and questions of good management.

Moreover, it will require that the stature of the Committees responsible for ensuring parliamentary control be enhanced and that the accountability of Deputy Ministers for good management be formally recognized. Perhaps we might also examine the "Accounting Officer" concept in Britain.

There also remains another missing ingredient in Parliament's ability to evaluate expenditures. Parliamentarians receive from the Audit Office a wide range of information on expenditures after they occur. But there remains a dearth of information on proposed expenditures.

The Government has made great strides in the presentation of such information through new additions to the Estimates. Parliament, however, does not have an independent assurance as to whether or not the information is realistic. The development of such a capacity will, I believe, represent the next milestone in parliamentary control of the public purse.

A strong Parliament and the increased mandate of its Officer, the Auditor General, are I believe in the best constitutional traditions of Canada.

In the course of this lecture, I have tried to open the door of history to shed some light on the present and future of parliamentary control of the public purse.

A hundred years from now, when future historians look into the mirror of history, I hope that the lessons reflected are those of vital parliamentary institutions and a vigorous Auditor General. That's what I intend to ensure within the authority granted to me.

It took a long time for Parliament's sovereignty over the public purse to be established. It should not be taken for granted. Only constant vigilance will preserve it.

We are sure that John Porter would agree. □



*Marion Porter and Kenneth Dye share happy recollections*



# A Year in UK

*[The October/November issue of Opinions featured John Higgins' article* Here for a Season *in which he discussed some of the professional and personal experiences of his year's exchange in Canada. In this issue, we're happy to present the other side of the coin – David Marshall's memorable year at the National Audit Office in the UK.]*

### Titles and Tradition

The first impression I had of England is that everything is so much *older* than in Canada. The National Audit Office in London – and its long history – is no exception. The first Comptroller General of the Exchequer was appointed in 1314 and for the next 500 years successive audit bodies were created. Then in 1866, the Exchequer and Audit Departments Act established the present Office of Comptroller and Auditor General. With minor exceptions, this statutory framework remained unchanged until the National Audit Act was passed in 1983. The new Act changed the name of the Exchequer and Audit Department to the National Audit Office with the Comptroller and Auditor General (C&AG) as its head. (The full impressive title is "Comptroller General of the Receipt and Issue of Her Majesty's Exchequer and Auditor General of Public Accounts.") In addition, the new legislation strengthened the C&AG's relationship with Parliament, and provides statutory authority for his work on economy, efficiency and effectiveness.

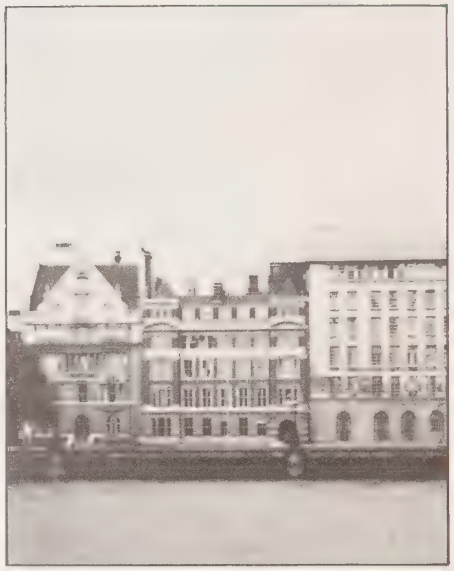
### The best of times...

When I arrived on the scene in London in September 1983, the Audit Office was in the middle of a series of far-reaching changes. The old and somewhat gloomy Audit House on the embankment of the Thames was being forsaken in favour of larger and more modern premises. The traditional audit generalist staff was being upgraded by an infusion of some 200 students in a professional degree program. The Office was adjusting to its new Act. As a separate employer, the Office began introducing new salary scales and a merit-based pay system with incentives for performance. There were changes in the way the Office issued its reports – no longer buried like most of the old ones, as notes to financial statements or restricted memoranda to the PAC, but were now stand-alone public documents in shiny green covers. And then, a real break with tradition. With each report, the Office began putting out its own press releases which were delivered to the big dailies on Fleet Street just round the corner from Audit House.

So it was a good time to be there. I could see both how the Office used to be and where it was planning to go.

### The old order...

The first thing that struck me about the Office was the relative lack of red tape and great economy of its operation. At the NAO, I generally found that decisions got taken and things got done faster than at the OAG – and by staff at lower levels in the organization. This was a



*The old Audit House on Victoria Embankment*

refreshing environment. How did they do it? Well, for one thing, there are fewer levels of senior staff at the NAO than at the OAG. In the NAO, there is one Deputy C&AG and three AAGs. Each AAG has a considerable degree of authority within the areas assigned to him. Similarly each Director of Audit has, compared to our principals, a great degree of autonomy. There are other factors leading to lack of complexity and attendant red tape in the organization. For example, staff are assigned to a directorate (i.e. audit team) and stay there for a number of years. There is no sharing of staff between teams. Right away, planning and resource allocations are simplified.

Further, the NAO dóes only a minimal amount of contracting with the private sector so that the

Office is not involved in the whole world of contract resources and attendant administrative overhead. Aside from a computer audit group, and small methodology and training sections, the NAO does not have the number of functional specialist and special interest groups found in our office. Finally, the NAO has a very practical approach to its value-for-money audits. They focus on discrete portions of Departmental activity and each team generates two or three reports a year. The NAO does not set out to write a comprehensive report on the whole of the Department of Inland Revenue or the Department of the Environment and others. So there is no need to assemble, every five years, a huge team of diverse experts to do a massive task. Instead they might concentrate on a particular tax expenditure within the Department or a distinct expenditure on say the costs of early retirement of excess employees in another Department. Each audit team, I found, worked perfectly well on its own, had all the expertise it needed on its own staff, and had minimal contact between it and other parts of the Office. I think I was involved in only two or three "meetings" in the whole year I was in the London Office.

As for administration, life was pretty basic at the NAO. But then so were the costs. Fewer secretaries, fewer photocopy machines, fewer word processors, no elaborate central personnel and time recording systems – all these "fewers" meant less administrative hassle and less cost. I found it all quite intriguing. Did we really need the complexity of our set-up in Canada? Why couldn't we just go out and do a job as they were doing in London without all the specialists, the meetings, the courses and the administration? Well, I spent most of my year learning the answers.

**And the new...**

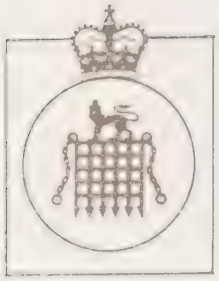
Sadly, I found that the simple life of the old style NAO could not be transplanted home. What is more significant, the NAO itself was changing rapidly. Months before I left, consultants were already in, designing central time-recording and budgeting systems. Office-wide strategic planning was closing its grip on the autonomy of the directors. Plans were set to pull in staff from resident offices in departments and centralize them in the new Head Office where they can in future "meet", fraternize and learn from each other.

The old system of small studies, the ideas for which were generated and the audits conducted by staff at our AU 1 to 4 levels, were yielding to a demand for broader based studies going across more than one Department if necessary. As for expertise, the demands at the NAO were undergoing considerable change. Gone are the days when an individual joined the Office out of high school and, after taking the Office "training programme" consisting of on-the-job instruction combined with selected courses at a community college, pursued an entire career as an auditor at the NAO. This method developed dedicated experienced generalists many of whom had and still have a refreshing ability to cut through smoke and get to the essence of a problem. On the other hand, life in the auditing business has become much more complex in recent years and the NAO has moved with the times. Today all new recruits must undergo a program of study leading to the professional designation of the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. There is increasing use of secondments to obtain special expertise, such as in economics, from other individual government departments.▷




*'I'm not entering the premises until I'm satisfied that you're adequately insured'*

*Reprinted from Accountancy, April 1984*



### Absorbing assignments

In my time at the NAO, I spent the first few months working in the Computer Audit Division. The division had a new director and the Office was looking for a new approach to the ever-present computer audit dilemma. I was lucky to be there at the right time. My work with the division resulted in a fairly lengthy report outlining a series of changes for the office to consider – changes that would increase the economy and effectiveness of its Computer Audit Division.

My next assignment was in a totally new and exciting area. I went to work for the Nationalised Industries Division under Peter Jefford, one of the NAO's most senior and respected directors. Here I got a feel for how the Office approached its value-for-money work. To begin with, I reported to a Chief Auditor (equivalent to an AU 4 audit manager in the OAG) and I was located in the Trade and Industry Building, two miles from Audit House (and just across the street from the Tate Gallery!) I was teamed with an economist on secondment from the DHSS. The economist and I were asked to develop a plan to study and report on how the relevant government departments controlled the capital investments – billions of dollars each year – made by the nationalised industries. We were asked to study the existing rules and regulations laid down by Parliament, the Treasury Board and by the Departments themselves, see if the existing rules seemed adequate, then go out and see how the rules were being applied. The main emphasis was to be on compliance – were the rules laid down for Nationalised Industry investment being adhered to? If not, did this highlight a fundamental weakness in the rules themselves or in the enforcement?

The economist and I set to work. Within two weeks, we had culled the rules concerning the capital investment initiation and approval cycle. In another week we had developed the audit approach and an audit program. We discussed these with our Chief Auditor who is referred to as a "section head", then we trooped down to Audit House to see what the Director thought of it all. Two hours later we were having lunch at the Ludgate Cellars, an excellent pub close to Audit House. The director had gone over our approach, steered us clear of some shoals we would otherwise have headed for, settled the Industries we were going to select in the preliminary study phase ... and sent us off for lunch.

Three weeks later, we'd finished the preliminary study involving three industries and their respective sponsor Departments. I had a problem, however. I couldn't get my preliminary study report typed. No typists available. I ended up sending the report to a government typing pool located some thirty miles out in the suburbs. It came back untouched – I had drafted in pencil and this was a no-no. What a jam! Everything had moved so rapidly until then. Never mind, somehow we got through. The preliminary study report went up to the Executive Committee. Actually the rules of the office said we should wait for executive approval before proceeding with the full study but what to do? If it was going to take a month to get something typed, we'd better start the audit right away. So, we proceeded on the basis that the Director was satisfied that we had a reportable study and there was no merit in hanging fire for three or four weeks.

The main body of the study was done in something like eight weeks. Meantime, I had noticed a separate issue, one which involved investments of a rather different sort, namely investments in joint ventures with the private sector. These had all been approved by the Government Ministers concerned but they looked odd from an economy point of view.

I wrote up a study outline. The Director approved it and ran it past the Executive Committee. Presto, I was into a second audit. This time on my own, leaving my economist partner to wind up our joint study. I finished the draft report just days before my summer vacation. Certainly in my own experience,

the two studies I worked on fit the NAO criterion. With rare exceptions, studies should go from inception to report in no more than six to nine months.

**On the Social Side**

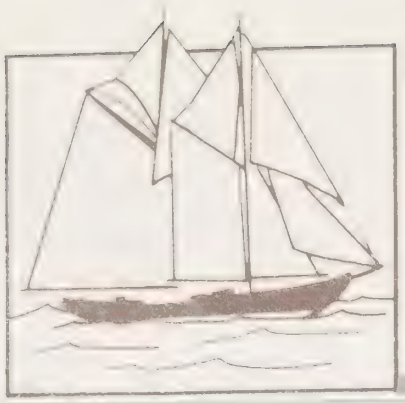
Try as I might, I'd be bluffing if I said my stay in London was all work and no play. I had a wonderful time. When I worked with the Computer Group, I was located at Tavis House in the Bloomsbury District right next to the British Museum and the University of London. I spent many happy lunch hours visiting the museum and browsing in the second hand bookshops which seemed to be everywhere. I even bought an old Etonian tie from a cranky old man in a tiny shop. I never wore this tie. I was afraid of being hailed by a *real* old Etonian and asked if I remembered jolly canings from some headmaster long ago.

Then there was the time Margaret and I went with the Jeffords from the Office to Royal Ascot on Ladies' Day. Sheila Jefford packed a wicker picnic basket full of delicious smoked salmon sandwiches and chilled wine. Strolling into the race track ground, we saw the unbelievable – Rolls Royces parked in fields where tables were laid with linen and silver candelabra. Men in grey top hats and morning tails, ladies in gowns and fantastic hats – having a picnic! At the end of the day's races, they even sang "Rule Britannia" and threw their top hats in the air. Fantastic, unforgettable.



*At an old old castle in Wales ... Trenchermen Marshalls tuck in to a medieval feast*

Because our children stayed behind at school in Ottawa, we really looked forward to their visits. At Christmas time, we all spent a few wonderful days in an old castle in the north of Wales; in March we took advantage of their visit to go to Paris to renew acquaintances with relatives I hadn't seen in over 20 years. And we spent all of July driving through France, northern Italy, Germany and Austria. All in all, from both a professional and personal point of view, my year in England was a wonderful experience and the memories will stay with all of us for many years to come. □



# A Down East Perspective

*[In the October/November issue of Opinions, Desmond Kimmitt's article* A Westward Look *described some of the work and concerns of the western regional offices. To complement that view, we are pleased to present in this issue, a similar perspective on our eastern regional office in Halifax. Our author is Claude Lalonde, Director of the Halifax Regional Office. Having worked a number of years in Ottawa, Claude knows both Head Office and regional work and concerns at first hand. Here are his "admittedly biased" views on the down east audit scene.]*

## Travelling the territory

The Halifax Regional Office serves the four Atlantic provinces – Nova Scotia, New Brunswick, Newfoundland and P.E.I. – a considerable audit territory to cover. To put the distances involved into perspective, consider that the distance from Halifax to St. John's, Newfoundland is the same as that from Halifax to Ottawa; that a flight to Goose Bay, Labrador is two and a half hours (weather permitting); and a trip to Bathurst, New Brunswick is anywhere from seven hours by car to ten hours by train. As well, there are departmental regional offices located in the four provincial capitals. During the 1983/84 audit year, our auditors visited a minimum of 6 localities in Newfoundland, 9 in New Brunswick, 3 in Prince Edward Island and 14 in Nova Scotia. The majority of these involved more than one visit.

The Halifax office is responsible for three Crown corporations, one international organization and the Department of Veterans Affairs, whose head office is now in Charlottetown. We also do a considerable amount of referral work from Ottawa. During the last year, we were involved in three government-wide studies, one comprehensive audit and some fifteen to twenty departmental and Crown corporation audits.

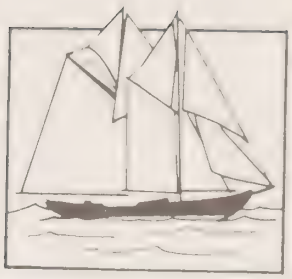
To get this work done, the office has at present a staff of thirteen: one Principal, one director, two audit supervisors, one AU2, six students, one audit technician and a secretary cum travel agent and office manager. We are down somewhat from our normal strength since two staff members have recently transferred to Head Office and one to the Department of Veterans Affairs in Charlottetown.

## Clients with a difference

While most of our departmental audits are standard audits for public accounts purposes, we do have some unusual clients who make our audit lives rather interesting. Among them is the Canadian Saltfish Corporation with its headquarters in St. John's, Newfoundland. Saltfish markets all the salted cod produced in that province and, every year at the end of March, it provides the reason for the annual migration of four or five auditors to such Newfoundland outports as Carbonear, Cupid and Bay Bulls to count inventory. It is not an assignment much sought after because it does have a special aroma, all its own. It takes about an hour after entering a fish plant



*Newfoundland vista: on the road to Carbonear*



before all olfactory senses are dulled to the point where one can breathe without reeling. The after-effects on clothing are almost as devastating. When we enter the Hotel Newfoundland in St. John's after a day in a fish plant, we get an elevator all to ourselves! But there are compensations. While our team was working at Saltfish, we discovered a very civilized old Newfoundland custom, the declaring of a local holiday called Regatta Day. In former times, ships of every size and shape crowded the harbour. Now there is still a colourful turnout of boats as well as "all kinds of figgers with squid lines and jiggers" on hand too. Regatta Day is scheduled for a day in August or the next sunny day thereafter. In Newfoundland there is no question of rain on a holiday; the holiday is simply postponed. A most sensible approach!

To return to our client, Saltfish is a major exporter of salted fish products to Portugal, Puerto Rico and a number of South America, Caribbean and African countries. Their operations give our audit staff an opportunity to deal with foreign exchange problems, complex inventory valuation situations, brokerage sales and a variety of interesting and unusual commerical situations.

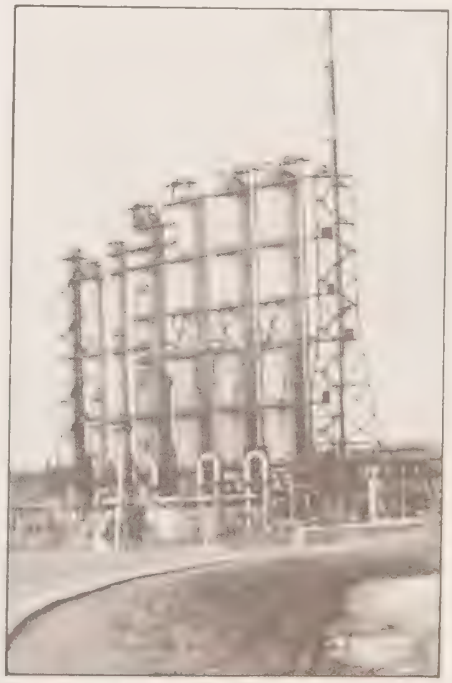
Another unusual client is the Atlantic Pilotage Authority which provides pilots to all ships arriving in the Atlantic provinces. Since the headquarters of APA is in Halifax, this is a much preferred audit – no travelling involved. During Mr. Dye's visit to our office this past summer, Captain Latter of APA arranged a tour of the Halifax harbour aboard one of the pilot boats which guide ships safely in and out of harbour. The trip provided a good opportunity for the AG to visit and learn firsthand about a client's working environment and the work of the Halifax Office.

*Allison Keating asks...*

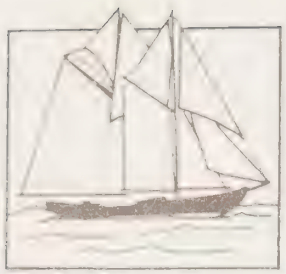


*"Is this codfish number 1,999?"*

Within the next month or two, a team of auditors will be headed for Port Hawkesbury on Cape Breton Island to start the annual audit of the Atomic Energy of Canada heavy water plant. This plant, one of three in Canada, produces the heavy water required to cool Canada's CANDU nuclear reactors. A particular difficulty in this audit is the testing of inventory quantities of heavy water. This heavy water is sealed in drums and when these drums are opened, the quality of the water deteriorates very fast to the point where physical testing and measuring of the water was very costly. To solve the problem, our audit team with the assistance of the client designed a special method of testing. It involves weighing the drums, using an ultra-sound scanner to determine the level of water in the drum and then going through a calculation using the specific gravity of heavy water. Not exactly a routine inventory count nor a routine audit!



*Heavy water plant at Port Hawkesbury*



### Some common concerns

The article on the western regional offices closed with some observations on their common concerns. These concerns are also felt in the Atlantic Region and I want to elaborate on those that are most pressing for us.

A major problem facing the Halifax Office is the extensive amount of travel involved. During the past twelve months, an average of 50% of all available time was spent on the road in travel status. For example, one individual, Ed Logan, was away from Halifax for twenty-two consecutive weeks. The scheduling problems presented by the distances and variety of locations, as well as the availability of staff are difficult to cope with. Once schedules are set and staff assigned, changes are even more difficult to make. So if a last minute- request arrives from Ottawa for more time or a change in the scheduled audit starting time or for a new job which had not been planned – we are understandably "less than enthusiastic" – that's down east understatement.

Last-minute changes create their particular problems with travel arrangements because in somewhat remote places, the number of flights in and out is limited and bookings must be made weeks in advance. Changes are disruptive to clients as well, and to other audit teams whose work must be re-scheduled. And late changes also cause problems in personal lives especially if weddings or other major events are planned. But once I've put my well known "Schedule Juggling Act" into high gear, within a day or so Head Office will probably get a return call to the effect that "We can accommodate you at some point close to the time you're requesting."

Because of all this, my main message to the Ottawa teams is: "As soon as you know you will need time from Halifax, let us know, even if your request is only tentative. An early warning alert of a few weeks makes it that much easier to give you the kind of service that you want to have and that we want to give."

*Auditor Rick Lewis...*

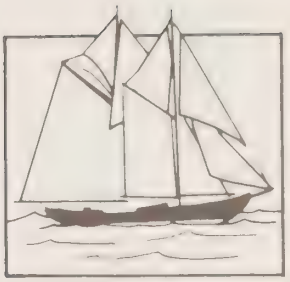


*On the road again*

The beauty of the Atlantic provinces attracts many visitors each year. Among them are members of various Ottawa audit teams who visit their clients in the eastern regions but, unfortunately, sometimes unbeknown to the Halifax office. So with a spate of unannounced visitors, it is often embarrassing for Halifax staff to face our regular clients without knowing what's happening in our own backyard. Over the years, and day to day, we have developed good working relationships with our clients' personnel. We can pave the way for Ottawa visits and make the work much easier. By all means, visit, but, by all means, please let us know ahead of time.

One Ottawa visitor whose presence we had carefully prepared for was Suzanne Therrien, a member of Bob Lalonde's team. Through a first-time arrangement, Suzanne came to us on a temporary summer assignment and soon became one of us. With her audit kit in one hand and her suitcase in the other, Suzanne joined the Halifax team on the road for two months. Of the long summer weeks, she spent only one in Halifax.

Suzanne's assignments included road trips to Moncton and Charlottetown for the annual audits of the Department of Fisheries and Oceans and of the Department of Veterans Affairs. But her most challenging assignment took her on the long road trip to Goose Bay, Labrador. There, joining auditors Janet Hatt



and Norm Tibbetts, Suzanne took part in the annual year-end audit of DND's program for German Air Force Training in Canada (GAFTIC). One of Suzanne's personal commitments during the summer was to practise and improve her English as much as possible. The GAFTIC audit and those in the other departments certainly gave her an ample opportunity to do so. She readily picked up English (and Newfie) colloquialisms and even a few German phrases. Most important, she experienced life and work as an auditor in the Halifax Regional Office. We hope that experience will stand her in good stead back at Head Office where she's now taken up her new position as co-ordinator of the student-in-accounts program in the Career and Professional Development Group.

A final concern has to do with students in accounts and with time budgets allocated to and for regional audit work. Too often, the Ottawa assumption is that the Halifax personnel assigned will be very experienced senior auditors. Let me say first, that we do not have that many senior auditors on audit strength and second, that we would like to see more time and tasks requested for our students in accounts. The Halifax Office is approved by the Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia to train CA students. We have students in both the CA and RIA programs and a responsibility to provide sound training and experience for them.

These experience requirements are recognized in Ottawa when students are assigned to head office teams and are reflected in corresponding time budgets. Our request is that the same principle should be respected in the regions. Please ask for some of our competent students to be assigned to responsible jobs.

**Eastern hospitality**

On a lighter note, we in Halifax have established a new custom. The annual golf day is held in late September or early October because of the balmy weather we experience in the fall compared to central Canada. The only mistake we made this year was to invite our AAG Elwyn Dickson from Ottawa down to join us. When he accepted, our eastern hospitality dictated that he win the annual golf tournament – an honour we arranged with the assistance of Rick Lewis and Kevin Potter, our resident golf pros.

*A hospitable welcome for...*



*AAG Elwyn Dickson from Principal Roy Gunn*

All in all, working in the Halifax Regional Office is a unique experience. The variety of clients, the ingenuity and friendliness of the audit staff make it a pleasure to work here. Down east is also very much up front. □



*Lone golfer Dave Grant: a disconsolate study*



# Perspectives

## Home Thoughts . . .

### Winnipeg News

To balance constant hard work with occasional play, the Winnipeg Regional Office recently had a gala social gathering at the home of Dave Saunders. The occasion was a farewell dinner for Catherine Kloepfer and Gus Fiorino who were moving onwards and upwards from the Winnipeg office.

Following a fine roast beef dinner and a magnificent AG cake for dessert, presentations were made to Gus who was with the Office for two years and to Catherine who spent a little over a year with us as a student in accounts. In honour of their service, Gus, a famous personalities buff, was presented with a copy of *The Kennedys*, while Catherine, an inveterate tea drinker, received a china teapot.

The rest of the evening was devoted to a game of Trivial Pursuit, lasting well into the wee hours.

And returning to business ... the staff members of the Winnipeg and Regina Offices are looking forward to joining forces at the Crown Corporation Seminar to be given in Winnipeg in early December by Dan Rubenstein from Head Office.

Martin Ruben, now in Ottawa working on a government-wide study of year-end payments, hopes to wind up his work in time to be back for the seminar and to assist Dan in presenting the new package of audit documents known as PADS.



*We knew you were leaving so we baked an AG cake!*
*Centre of attention (and picture) are Gus Fiorino and Catherine Kloepfer*

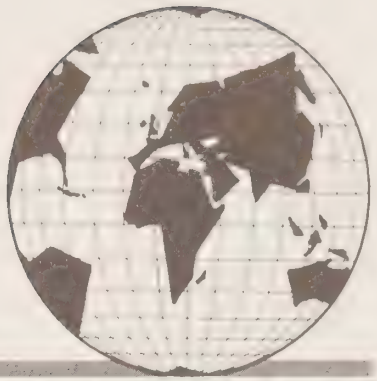
### Statistical Sampling Support Project

*[In 1980, the CICA completed an important research study on the* Extent of Audit Testing. *Within the auditing profession, the principal effect of the study has been to emphasize the need for an organized approach to the application of sampling techniques. Most major auditing organizations in Canada have created a framework of policies and are training staff in this key area. In the Office of the Auditor General, the increasing use of statistical sampling techniques demonstrates a need for an Office framework to introduce this new technology into our audit practice and to control its use. A plan, consistent with Office audit philosophy, is being developed. To respond to Office needs, approval was given at the June 6, 1984 DAG/AAG meeting to create an Office project, Statistical Sampling Support. Barry Lalonde presents here a brief description of the project.]*

#### Project Objectives and Organization

The principal objectives of the Statistical Sampling Support project are to develop, for the Office, draft policies, guidelines, methodologies, and training materials in statistical sampling. A key feature of the project is a team building approach. Selected to participate are five audit teams: Indian Affairs and Northern Development, Agriculture, DSS-Services, Teleglobe Canada and CBC. One or more members from each team have also been identified. They will be given intensive training in the use of statistical sampling techniques; some experimenting with techniques will undoubtedly take place. Our goal is to have at least ▷

*(continued on page 21)*



## A Friendly Occasion

*[Opinion's editors combined business with pleasure when they invited the 1984-85 group of CCAF Fellows to an "at home" luncheon in late October. In a relaxed atmosphere, the editors became better acquainted with the Fellows and had the opportunity to chat with them about their first impressions of Canada and their expectations for their Fellowship year. The ten Fellows with us for this year are: Jorge da Silva, Brazil; Rachel Lumbasyo, Kenya; Hae-Ik Chang, Korea; Mohamad Nor, Malaysia; Carlos Medina, Mexico; Severino Pina, Mexico; Vincent Azie, Nigeria; Teo Chee Khiang, Singapore; Sarath Mayadunne, Sri Lanka; and Naomi Inniss-Estrado, Trinidad & Tobago.]*

*After lunch, cheese please...*



*Front Row: Carlos, Naomi, Rachel, Chang*
*Back Row: Seve, Vincent, Sarath, Jorge, Teo and Nor*

### Favourable firsts

The Fellows' first impressions of Canada depend very much on their impressions of Ottawa and of the people they first meet. Those are indeed favourable. They arrived in time to see the blaze of autumn colours light the Gatineau Hills. And all are impressed by the cleanliness, quietness and pleasant environment of the capital city.

For Naomi, first impressions came some time ago when she spent three years in Toronto. Feeling "pretty much at home" here and with a wealth of information on Canadian life, Naomi has already been elected group "godmother". For Vincent, Canada is unfolding exactly as he expected and as had been described to him. For others, first impressions held more surprises. Sarath was fascinated by Carleton University which he found to be like a separate village or independent inner city.

But he, Jorge and Hae-Ik Chang at first found Canadian accents baffling. Their school English had not prepared them for our Ottawa valley twang. The strange sounds are gradually sorting themselves out, however, and they're already picking up our idiomatic "eh?".

There were some stories of arriving at Ottawa airport. Seve – his luggage delayed en route – arrived with only the ski boots given to him by his boss...and Carlos with his daughter Cecilia's pet cat, Missifus, but no vet at the airport to clear the poor kitty's papers. Rachel was grateful for being met at the airport by a CBIE rep who helped clear the first early hurdles of hotel and living arrangements, banking, shopping and the like. And other Fellows voiced their appreciation too for this courtesy, as well as for CCAF and OAG people who also helped with these necessary tasks.

To the Fellows, Canadians seem to be a friendly and courteous people. Chang reports that families jogging along the canal have breath enough to say "good morning" to a stranger, but fellow jogger. They are pleasantly surprised by the multi-national faces of Canada. Does our much-touted Canadian mosaic really exist? Coming from countries where sunshine is a year-round commonplace, they marvel at how we worship summer in our bright abbreviated clothes and oversized "shades", making the most of our short season in the sun. And Mohamad diplomatically remarked that, if the people at the OAG are representative, Canadians are indeed very hard-working! ▷



And, of course, the Fellows intend to work equally hard as they absorb as much as they can about the work of our Office

### What's in a name...

The conversation then turned to names ... about how to pronounce them (as best we could), which were family names and which were first names and which we should use. We learned that the "bin Ali" part of Mohamad Nor bin Ali's name means that he is the son of Ali and that Teo's given name Chee-Khiang denotes a strong will and independent, determined spirit. All most interesting information

### Looking ahead

As for their expectations, like their predecessors, they naturally want to see as much of the country as possible in their free time. Vancouver and Niagara Falls are high on their list. Seve has strict orders from his boss to learn how to ski – and Jorge's going to try skating. Since Seoul, Korea is hosting the 1988 Olympic Games, Chang hopes to get to Calgary to visit the site of the Winter games and see how we're getting ready for them

### Washington gathering

In the short few weeks since their arrival in Canada, the Fellows have very early established a team spirit One reason for this seems to be their attending, as a group, the gathering of the clan of International Auditor Fellows in Washington, D.C. From September 26 - October 5, the ten CCAF Fellows joined their GAO counterparts, some dozen International Fellows from around the world for study and discussion.

September 27-28 was devoted to the International Conference of the Consortium on Government Financial Management. The conference theme was Managing the Public Debt. This two-day open session was attended by 84 international delegates, including expert speakers from many countries. October 1-5 was a five-day seminar on Public Works auditing, especially arranged for the Fellows by the United States General Accounting Office.

The Canadian Fellows all agreed that the Washington conference was personally enriching and professionally valuable. They were able to exchange views and information on problems in their countries with auditors and experts from around the world. And, as well, they discussed the relative merits of their respective Fellowship programs with their GAO counterparts and made new friends.

Travelling to and from the conference, living and working together, sightseeing and socializing gave them an excellent opportunity to get to know one another. They came back to Canada feeling that they had established a common bond and purpose

### Self Journey

All in all, the Fellows welcome this year of change, to experience a different culture and way of life. Teo expressed the group's feelings that such a year not only broadens external knowledge of the world but is an experience in personal growth and inner knowledge – a "journey into the interior".

We extend a warm welcome to all the Fellows and hope that the journey is a rich and rewarding one.□

### New Zealand AG Visits OAG



Visiting Auditor General Brian Tyler of New Zealand receives some early Christmas presents from Mr. Dye – a good book, *Cordial but not Cosy* and, of course,an OAG tie!

What an excellent idea for last-minute Christmas shopping. What's Christmas without a Christmas tie? Every stocking should have one. □



## On the road to China

*[Previous issues of Opinions have traced the role that our Office has been playing since 1982 in assisting the People's Republic of China to establish various audit and training projects for the Chinese Audit Office. That assistance was initially made available through the auspices of the United Nations and more recently through the Canadian International Development Agency. The present article describes the OAG's latest project mission in training. Progress reports on the projects' development will follow in later issues of Opinions.]*

At the joint invitation of the Canadian International Development Agency (CIDA) and the People's Republic of China, the OAG has recently participated in a special project for the Chinese Audit Office. In October and November, several OAG staff members travelled to China to lend their expertise to a Project Definition Mission: identifying overall training needs *of* and *for* the Chinese Audit Office.

Created in 1983, the Chinese Audit Office will encompass an auditor population of some 40,000 staff members, roughly fifty times the size of the OAG. With that number, plus an additional 100,000 internal auditors in various audited organizations across the vast country, the scope of training is indeed considerable! And the potential project to provide it presents a formidable challenge over the next three to five years. The overall responsibility for the OAG role in the project falls to Yvan Gaudette, AAG of the Career and Professional Development Group. The October vanguard was led by Principal Murdo MacSween, well supported by staff members Bob Chen and Nancy Cheng of Audit Operations as well as by CCAF Fellow Xu Yudi, especially assigned to the project by the Chinese Audit Office. CIDA's Jean Claude Cloutier was another important member of the Canadian team since CIDA is funding the project.

The Canadian team had its counterpart in a well prepared Chinese team who had obviously done their homework on the training project. The two teams worked closely together and developed an excellent working relationship and team spirit. Murdo MacSween commented on the committment of the Chinese to the potential project, on their thorough research and preparation which greatly aided the work of the Canadian team.

OAG staff members were also impressed by the friendship, courtesy and generosity shown to them. On October 1, the 35th anniversary of the founding of the Peoples' Republic of China, the Canadian team was given the great privilege of attending the National Day celebrations. Tiananmen Square in the heart of flower-bedecked Beijing was swarming with over half a million people taking part in the spectacle – impressive parades and entertainment during the day and magnificent fireworks at night. The Canadian team saw it all from▷

*Canadian team abroad at Ming Tombs*



*Yvan Gaudette, Jean Claude Cloutier, Murdo MacSween, Bob Chen and Nancy Cheng*

their special vantage point in the reserved stands. On the previous evening, Yvan Gaudette was one of over 2,000 distinguished guests, invited to attend the state banquet in the Great Hall of the People. A signal honour indeed.

When the needs analysis part of the project is wrapped up, the OAG will present a training proposal to CIDA. Discussions will then follow between Canada and China as to what role Canada – and our Office – may be able to play in the proposed training project, one that has very high priority for Madame Qi Tian, the Deputy Auditor General. □



*Rapporteur K.M. Dye gets down to conference business*

*Getting to know you...*



*AAG Yvan Gaudette with future auditors*

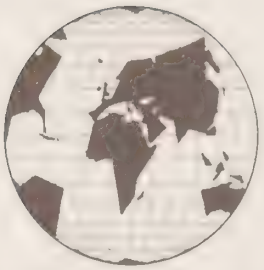
## Commonwealth Conference

The Conference of Commonwealth Auditors General held its twelfth triennial conference in London, England, during the first week of October 1984. Canada was represented by Auditor General Kenneth M. Dye, and Deputy Auditors General Ronald M. Warme and G. Peter Wilson.

Delegations from 37 Commonwealth countries participated in the heavy work program of the conference dealing with such subjects as audit management, auditing human resources, computerized accounting systems, revenue, procurement, and value for money considerations, as well as external relations and training. Mr. Dye was the Rapporteur for the session on the Audit of Revenue, and a series of issue papers prepared by Barry Elkin of the OAG was an important contribution to the conference's deliberations on that subject.

In addition to the technical aspects of the program, the host of the conference, Sir Gordon Downey, Comptroller and Auditor General of the United Kingdom, arranged an interesting social program with field trips to Hampton Court Palace, Leeds Castle and Blenheim Palace. The Canadian High Commissioner, the Honourable Donald Jamieson, was host at a reception for all participants.

It was a highly successful conference. The next will be in Sri Lanka in 1987, with Canada's turn coming up in 1990. □



## Vienna Conference

From October 2 - 12, the 6th Interregional UN/INTOSAI Seminar on Government Auditing was held in Vienna, Austria. This conference, attended by thirty-seven participants from twenty-six developing and seven developed countries, had as its main theme – Public Auditing and Internal Management Control Systems in the Developing Countries.

The Canadian representative, the OAG's Mike McMullan, was invited to lecture on the audit of computer-based systems and computer centres.



*Mike McMullan: representing Canada*

Early in the conference, it became clear that the most serious problem facing the developing countries is lack of adequately trained human resources. How such training might best be achieved was an important part of the discussion. It also became evident that internal control systems and internal auditing activities are very important to the developing countries; they look continually for practical approaches to improve these audit functions.

Mike found the conference very interesting. To be in an environment with many different working languages, political systems and cultural differences is indeed rewarding. □

## S S S P

*(continued from page 16)*

one auditor on each team with a high level of statistical sampling skills. Each team's experience will be documented in case studies which will, in turn, provide input to the development of Office methodology and training courses.

Approval was also given to establishing a Statistical Sampling Steering Committee. Under the chairmanship of Paul Ward, the Committee will co-ordinate and guide the orderly development, implementation and effective use of statistical sampling techniques throughout the Office. Additional committee members are D. Baxter, W. Radburn, Y. Gaudette and B. Lalonde. B. Lalonde will also act as project leader.

### Sampling Resource Group

The use of sampling techniques creates an additional and pressing need for a well staffed central sampling service in the Office. This service is now being provided by the Computer Audit Group under Barry Lalonde's direction. A core group of at least two people will be required.

The central resource group is responsible for maintaining the quality of statistical applications; for example, through developing sampling guidelines and participating in the Office's quality assurance reviews. The group will also keep the Office abreast of developments in this area, provide audit staff with direct consultation on specific sampling problems and provide technical support to field auditors. Another important responsibility will be to assist the Career and Professional Development Group in developing and delivering related training courses.

If you would like to participate in the Project or would like further information about it, please call Paul Ward at 5-5481 or Barry Lalonde at 5-3708. □







## September Song

With autumn in the air, friends and colleagues of Nancy Hanna gathered at the Holiday Inn on September 27 to say farewell and to wish her success in her new ventures.

The atmosphere was ebullient. After a delicious luncheon, liberally washed down with good wine, Maier Zelman gave a lively summary of Nancy's "short and happy life" at the OAG. She came to the Office in 1976 as administrative assistant to Wally Muir, then DAG. In those eight eventful years, she indeed saw the passing parade of Office life and people.

And now she finds herself ready to undertake another new experience and even to absorb a new culture. At the beginning of October, she reported to the PSC Language School at Carson Road to "immerse" herself in the French language. After her year on language training, she'll be given a new CAP assignment.

During the gathering, some appropriate gifts were presented. For an abandoned mother whose only "chick" has left her for university, there was a well wrapped egg that, with loving care and warmth, may hatch yet another chick. And, to commemorate her first audit experience, a string of tiny locomotives well camouflaged in multicolored paper. On a more serious note for the occasion, Nancy



*Nancy discovers all those good wishes*

was presented with a stylish leather writing case. Tucked inside were good wishes and personal messages from her many friends and colleagues.

Between smiles and tears, Nancy managed to say a few words of thanks and farewell. We'll surely miss you, Nancy, but are confident that you'll be happy and successful in your new ventures. □

## Fond Farewell

Laughing heartily, people left the Gloucester St. Air Force Officer's mess that Friday night. No wonder. We had just witnessed a hilarious, well organized and genuinely fond farewell to our own "professional entertainer" (P.E.) and AAG Maier Zelman. Maier had already taken up his post as special assistant to the Solicitor General Elmer Mackay.

His former staff, under Martha Attridge's able direction prepared a most fitting tribute presented, on Friday November 2, before a very large group of friends and colleagues gathered for the occasion.

Larry Meyers introduced Martha Hopper Busybody who was the narrator and mistress of ceremony. We had the pleasure of hearing Bill Johnson reciting his version of "The retrieval of Maier Zelman Magee". Then Ian Leslie drew a picture of "Zel the court jester", a very clever odyssey of times gone by. After which, the Madrigal singers (Stew Wellman, Ivan Percy, Ross Buckard, Don Smith, Dave Brittain and Ian Leslie) gave their rendition of "Sir Maier" or "Predictions for the future", based on the "Ruler of the Queen's Navy" from Gilbert and Sullivan's "HMS Pinafore" and, later in the program, "Flowers that bloom in the spring". Don Smith kept people in stitches with his original Farm commercial. Peter Wiley, a former OAG colleague now with Canada Post, was with us that day and, with Martha, re-enacted how Elmer Mackay had chosen his special assistant. He needed someone "rational, zealous, eloquent loyal" and more ... all those qualities spelled Maier Zelman!



The whole room shook with laughter as the program unfolded. Maier's charming wife Marion and lovely daughter Judy seemed to be enjoying it very much. The crowd calmed down to hear Larry Meyers make the formal presentation and Mr. Dye give "le mot de la fin".

Then it was Maier's turn. For once he was at a loss for words ... he did feel the affection we all had for him. He thanked all his friends for their kind and not so kind words, their gifts (a few funny ones) and especially the beautiful video-casette recorder. He in turn gave Larry something to help debrief the departing senior executives...

Maier, we shall miss you, but we know you will enjoy the challenge your new job offers ... till we meet again! □



*Larry and Maier: the moment of truth*

### M is for...

M ... *Magisterial*
A ... *Abstruse*
I ... *Intransigent*
E ... *Eclectic*
R ... *Rational*

Z ... *Zealous*
E ... *Eloquent*
L ... *Loyal*
M ... *Machiavellian*
A ... *Assiduous*
N ... *Neoteric*

*Put them all together, they spell Maier Zelman.*

Here are Maier's words of thanks:

*I would like to use the forum of Opinions to thank my colleagues in the OAG for the party and the wonderful gift I received on leaving the Office. It has been a fascinating seven and one half years with a great number of learning experiences in one of the most stimulating environments in the entire Public Service. Thank you one and all!*

## That old gang of mine

At an informal luncheon on November 9, Office colleagues bade farewell to Archie Thomson, retiring after over thirty-two years in government service. Also attending the luncheon were members of the "old gang", such notable retirees as Angus Wyatt, Ed Murphy, Colin Orme and Bob Ince. As with all farewell parties, the highlight was the gift giving.

Archie's team members from EMR had thoughtfully cleaned out his desk for him. As a result, the gifts included his favorite ashtray, a wide range of reading material, his ▷



*Archie and Vicky: a happy send off*



Tupperware containers (from coffee breaks) and his name plate. He also received an unmentionable mystery gift. For the presentable gifts, his wife Vicky was given a beautiful floral arrangement while Archie received a substitute certificate (a photocopy signed by former Prime Minister Pierre Trudeau) until his official retirement certificate has been signed by Prime Minister Brian Mulroney, an antique brass desk clock and a calculator which will help Archie in his new business venture with his son.

For all the laughs that we had for Archie, he had some of his own recalling his audit days. During his twenty-three years with the OAG, Archie had a wide variety of audit experience including the Department of Labour (Manpower and Immigration) and the Solicitor General's Office. As a member of the Solicitor General's audit team, he recounted how they worked well with an inmate who they later found out was convicted of murderering three people! Archie went on to Veterans Affairs, had a short stint writing long budget notes (to Elwyn Dickson) in the Management Services Unit, then finished off at Energy, Mines and Resources.

Archie, we wish you all the best in your new business venture, Thomson & Son. Keep well! □



## Over the Top

Yes, we've done it again – gone over the top with our OAG contributions to the United Way. That's the good news report from Office Coordinator Michael Adibe. With 83% of Office personnel participating, and with an average donation of $85, we hit our target of $33,000 (10% higher than last year's goal) early in the campaign. And before its close, more donations came in to make our final total over $35,000.

The United Way Campaign is one that Auditor General Ken Dye supports fully. He is very pleased with the Office response and expresses his appreciation to the energetic campaign team, faithful canvassers and generous contributors alike. He also passes on the thanks of United Way Chairman, A.E. Collin:

*As Chairman of the United Way Campaign in the Public Service Division, I wish to congratulate you on having achieved your target. The excellent organization in your office has made this possible. Please pass on my appreciation to your campaign coordinator, and his team.*

A Certificate of Merit, jointly signed by the United Way Chairman and the Auditor General was presented to each member of the campaign team and all the canvassers, *"In recognition of outstanding personal efforts and dedicated service to the Ottawa-Carleton/Western Quebec community."*

Coordinator Michael Adibe commented on Office and individual generosity – not only in money but in time and effort as well. Special thanks are due to Treasurer Serge Gaudet who once again took on the bookkeeping duties and to Mary Chenier, Roger Durand, Art Routliffe and their teams for great behind-the-scenes work in processing pledges and contest coupons and in updating charts. The combined efforts of personnel, mail room and graphics teams along with Serge's prompt toting up of the contributions kept the OAG thermometer steadily rising. All who dug deep in their pockets are gratified to know that, *"It was up to us and we did it!"* □

United Way

## And then some...

**The Public Service Organization's Payroll Savings Plan for Canada Savings Bonds is usually well supported by the Auditor General's Office, and this year was no exception. The suggested objective for the Office was exceeded by 13%. The National Campaign Director has extended his congratulations to the staff for their contribution to the success of the campaign. David Hackett, in charge of the OAG campaign, adds his as well.**



**Congratulations to:** those who received promotions or were recently appointed: J.A. Robert Lyrette, Paul Atkinson, Bernice Dance, Danny Foster, Louise Green, Eric Hellsten, Suzanne Moorhead, John Rosetti, Moira Berini, Colette Berry, Leslie MacKeigan, Rosemary Menke, Annie Lelièvre, Jack Dalgliesh, Philip Dresch, Janet Jones, Andrew Lennox, Art Routliffe, Martin Ruben, François Mongeau, Mark Watters, Christine Bellefeuille, Jennifer Wall, Antonine Campbell, David Willey, Halina Schofield, Ian Campbell, Jack Charles, Pauline Blais, Lyne Desmarais, Monique Fortier, Maurice Laplante, Darlene Mulligan, Marius Nault, Judithann Whitemarsh, Brian Tannenbaum, Sylvie Magnan, Frank Vandenhoven, Diane St. Jean.

**Goodbye to:** Claude Bastien, Guy Sirois, Archie Thomson, Tony Quan, Jawaid Chaudhry.

**Our Congratulations**: to Cathy Gledhill (Toronto) and Ian Campbell (Edmonton) on their successful completion of final examination in the R.I.A. program for membership in the Society of Management Accountants.

**Wedding bells pealed** for Gerry Chu (Audit Operations, Ottawa) and Ming-Yu Yam on November 17, 1984. Our best wishes for happy days together.

**Condolences.** Our sincere sympathy to Bill Comerford on the recent death of his father. □

***Robbyn and Peter***



*A happy moment for Peter Wilson and his bride Robbyn Lacroix at their wedding reception on November 17. Friends and colleagues gathered at The Country Club to wish them well and to enjoy a fine party. The wedding ceremony was appropriately held in the Centre Block of the Parliament Buildings.*

## Life Savers

"It could never happen to me!" is a commonly heard statement. It's what everyone assumes when a tragic event or incident occurs. But such incidents can happen to any one of us. If we're lucky, there may be a trained person nearby to lend a helping hand... or to actually save a life.

Recently, a member of our Office was dining out when he noticed a fellow diner who appeared to be choking on some food. Fortunately, a trained person was close by and was able to help revive the victim. Watching this human drama really impressed the OAG employee and made him aware that such an incident could happen to anyone, anywhere, anytime. So when the Heart Saver and CRP courses were offered in the Office, he signed up. And now he's glad that he did. While entertaining friends and relatives in his own home, a similar situation arose – a guest started to choke on some food. Realizing that an ambulance would take too long to arrive, the OAG host applied an abdominal thrust hold – a method taught in the course. It dislodged the food and the guest revived.

Coming up early in the new year are some excellent opportunities for this kind of training. The Career and Professional Development Group has set up two CPR refresher courses scheduled for January 10 and January 22; the refresher course must be taken to renew the CPR Certificate. Then a Heart Saver course is scheduled for January 11 and a CPR course for January 21 and 23.

Taking training in CPR is a like having life insurance. You hope you'll never need to use your skills. But should an emergency arise – and they do! – you'll be ready. □

**A recent visitor** from China was Li Shumin, the wife of CCAF Fellow Xu Yudi. It was a whirlwind visit with a week of adventures in Canada, followed by a week in New York. Then it was home to Tianjin to her teaching position at the College of Economics and Finance... and their baby son's first birthday. □



# Sporting Life

## OAG Bowling Tournament

The second annual OAG bowling tournament was held on Saturday, September 22 at the Preston Bowling Centre. With 18 teams of 6 players each taking part, we had a great turnout with over 100 players on hand to enjoy playing and partying.

*You can't win 'em all, Linda*



*Diane and Gary commiserate?*

During the evening, trophies and awards were presented. The "high singles" score were made by John Choma with 329 and Sylvie Hupé with 283. The "high cross" was bowled by Doug McEwan with 681 and Diane Spratt with 663. Lise Demers took the women's high average with 205 while Michel Garneau took the men's high average with 227. And for the second year in a row, those three bowlers par excellence – Diane Spratt, Lise Demers and Michel Garneau - won awards.

At the dance afterwards, bowlers were joined by friends for a good time. Music was provided by our DJ Gary Laviolette – many thanks! Special thanks to Lise Demers and Diane Spratt for their energetic efforts in making the bowling tournament a huge success once again! □

## Having a ball

On Saturday, September 20, Wessex Field in Barrhaven was the scene of a titanic soccer struggle between the OAG 'blues' and the F&M Barrhaven 'greens'!

Inspired by a suggestion from one of our new CCAF Fellows, Jorge da Silva, "Our Man from Rio", Dave Rattray put together a pick-up team from regular OAG staff members, our new Fellows and a few imported "friends". DAG Ed Rowe acted as Team Manager, Andy Silber as Coach and Dave Rattray, the "Maple Leaf Brigadier", as capable captain.

After a close first half which ended in a 3-3 tie, the OAG Internationals pulled ahead in the second half with three unanswered goals to win 6-3. Star player Joe Matire, the "Calabria Kid", had three of the six to his credit.

After the game, the teams adjourned for lunch and a good time at the Barrhaven F&M restaurant. Did they do their best? And did they have fun? From all accounts, you bet they did! □



*OAG soccer Internationals and friends*



## Bonheur partagé



### Bonheur partagé

*Peter Wilson et Robbyn Lacroix se mariaient le 17 novembre et ont voulu partager leur bonheur. Voilà pourquoi ils avaient inviter au Club Champêtre leurs nombreux parents, amis, et collègues. La réception a été des mieux réussies, l'atmosphère était à la joie, tout le monde s'est bien amusé y compris les nouveaux époux.*

**Félicitations** à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(e)s récemment: J.A. Robert Lyrette, Paul Atkinson, Bernice Dance, Danny Foster, Louise Green, Eric Hellsten, Suzanne Moorehead, John Rosetti, Moira Berini, Colette Berry, Leslie MacKeigan, Rosemary Menke, Annie Lelièvre, Jack Dalgliesh, Philip Dresch, Janet Jones, Andrew Lennox, Art Routliffe, Martin Ruben, François Mongeau, Mark Watters, Christine Bellefeuille, Jennifer Wall, Antonine Campbell, David Willey, Halina Schofield, Ian Campbell, Jack Charles, Pauline Blais, Lyne Desmarais, Monique Fortier, Maurice Laplante, Darlene Mulligan, Marius Nault, Judithann Whitemarsh, Brian Tannenbaum, Sylvie Magnan, Frank Vandenhoven, Diane St-Jean.

**Au revoir** à Claude Bastien, Guy Sirois, Archie Thomson, Tony Quan, Jawaid Chaudhry.

**Félicitations à** Cathy Gledhill (Toronto) et Ian Campbell (Edmonton) qui ont subi avec succès les examens finals du programme RIA et ont obtenu leurs titres professionnels de cette association.

**Un visiteur de Chine**... Xu Yudi boursier de la FCVI ramenait avec lui au Canada sa femme Li Shumin. Ainsi commençait pour eux une farandole endiablée ... 2 semaines de voyages, une au Canada, l'autre aux États-Unis, plus précisément New York. Et Li Shumin s'en retournait à Tianjin et à son travail au Collège de l'économie et des finances où elle enseigne. Elle avait bien hâte de retrouver leur fils qui aura bientôt un an.



*Peter et Robbyn se marient*



La fête sociale terminée, le bureau retournait au normal – c'est-à dire – occupé. Et en ce moment il se prépare à accueillir au début de décembre, Dan Rubenstein de l'administration centrale qui vient à Winnipeg animer un séminaire sur les sociétés d'État à l'intention de tous les employés du BVG de Regina et de Winnipeg.

Martin Ruben, qui se trouve à Ottawa en ce moment et travaille à une étude d'envergure gouvernementale sur les paiements de fin d'exercice, croit avoir fini son travail à temps et pourra ainsi aider Dan à présenter les nouveaux documents du MENU.

Le Bureau du vérificateur général participe toujours activement au programme d'obligations d'épargne du Canada de la Commission de la fonction publique. Comme par le passé, le Bureau a dépassé l'objectif visé, cette fois par 13 p. 100. Le président national de la campagne, G. Tremblay, a fait parvenir ses félicitations et remerciements àDavid Hackett responsable de la campagne au BVG et à son équipe. □

### Condoléances

Nos sincères condoléances à Bill Comerford qui a récemment perdu son père. □

## Générosité débordante

Une fois de plus les employé(e)s du BVG ont fait preuve d'une grande générosité. Mike Adibe, coordonnateur de la campagne Centraide au BVG, nous déclarait que les contributions pour 1984 avaient dépassé l'objectif visé. Très tôt dans la campagne, environ 83 p. 100 du personnel ayant souscrit, nous avions atteint notre objectif, soit 33 000 $ (10 p. 100 de plus que l'objectif de l'an dernier). A la fin de la campagne les employé(e)s avaient promis de verser la somme de 35 000 $.

Le vérificateur général Ken Dye a toujours fortement appuyé cette campagne Centraide. Il est enchanté de constater, une fois de plus, la générosité des employé(e)s du BVG. Il tient à remercier tout le monde: les organisateurs dévoués, les solliciteurs infatigables, les participants charitables.

Voici les paroles que lui adressait le président de la campagne Centraide à la Fonction publique, A.E. Collin:

*A titre de président de la campagne Centraide il me fait plaisir de vous féliciter d'avoir atteint le but que vous aviez fixé. Un tel succès est le fruit du travail acharné des organisateurs du BVG. Veuillez transmettre mes remerciements au coordonnateur et à son équipe.*

Chaque membre de l'équipe et chaque solliciteur ont reçu un "certificat de mérite" arborant la signature de président de Centraide et celle du vérificateur général. Le certificat se lisait ainsi! *"En reconnaissance de votre devouement [illegible] d'Ottawa/Carleton et celle de l'Ouest du Québec."*

Mike est plus que satisfait des résultats obtenus. Il louange la générosité des participants ainsi que la collaboration et le bon travail des "bénévoles" du Bureau. Il souligne l'excellent travail du trésorier Serge Gaudet, qui, cette année encore, acceptait de "tenir les livres" [illegible]

Il ne faudrait pas oublier la participation [illegible] importante de Mary Chenier, Roger Durand, Art Routliffe et de leurs équipes qui ont traité les formulaires d'engagement, les billets de concours et les graphiques. Les efforts combinés de tous ces gens du personnel, de la salle du courrier et des arts graphiques ont assuré le succès de la campagne. Tout le monde est content. On a réussi ... on a atteint notre but, hourra! □

Voici les remerciements que Maier nous a fait parvenir:

*"J'aimerais, par le biais d'Opinions, remercier tous mes collegues du BVG de la magnifique soirée et du superbe cadeau qu'ils m'ont offerts à l'occasion de mon départ. Ces derniers sept ans et demi ont été tres intéressants et m'ont permis de beaucoup apprendre dans un des milieux les plus tonifiants de toute la Fonction publique."*



## La réanimation

"Ça ne pourrait pas m'arriver à moi, voyons!" Ce que nous l'entendons souvent cette phrase. Chaque fois qu'une tragédie se produit tout le monde croit que ça arrive aux autres... mais cela peut nous arriver à nous et plus vite que nous ne le voudrions... À ce moment-là quelle chance ce serait d'avoir une personne qui s'y connaît, qui peut porter main forte et même sauver une vie!

Un des employés du Bureau dégustait un bon repas dans un grand restaurant de la capitale. Il remarqua à la table avoisinante un convive qui semblait avoir de la difficulté à respirer, il avait un morceau d'aliment, pris dans la gorge. Heureusement, près de lui se trouvait un bon samaritain qui savait exactement ce qu'il fallait faire et qui, en quelques minutes, avait ranimé la victime... Cet incident bouleversa énormément notre collègue. Il se rendait compte qu'un accident arrivait très vite, on ne sait jamais quand, ni où... Voilà pourquoi il fut un des premiers à s'inscrire lorsque le BVG a offert des cours de cardio-secours et de soins immédiats en réanimation. Il est maintenant très content car ça lui a été fort utile! L'autre soir, lui et sa femme recevaient quelques amis à dîner lorsqu'un convive s'est mis à tousser - un morceau d'aliment s'était logé dans la gorge... Alors, sachant qu'une ambulance tarderait à arriver, notre collègue a mis en pratique ses connaissances en réanimation et a sauvé son ami. Quelle veine!

Vous aussi pourrez secourir vos convives ou amis si vous prenez le cours que le Bureau prévoit offrir dès le début de l'année nouvelle. La Direction du perfectionnement et de la planification de carrière offre des cours pour ceux qui ont déjà pris les cours soit les 10 et 22 janvier; ceci est nécessaire si l'on veut maintenir le certificat obtenu. Le cours de cardio-secours est prévu pour le 11 janvier et le cours de soins immédiats en réanimation les 21 et 23 janvier.

Voilà une très bonne façon de prévoir pour l'avenir. Bien que nous espérons ne pas avoir à nous en servir, nous pourrions sauver une vie... Préparons-nous, prenons le cours. □

## Nouvelles de Winnipeg

Les employés du bureau régional de Winnipeg travaillent certes très fort, mais ils prennent quand même, à l'occasion, le temps de se délasser. Tel était le cas récemment alors qu'ils se réunissaient pour un dîner d'adieu chez Dave Saunders en l'honneur de Catherine Kloepfer et Gus Fiorino qui nous quittaient pour "d'autres cieux."



*l'equipe de Winnipeg – Qui veut du gâteau?*

Après un succulent rôti de boeuf et un magnifique gâteau qui épelait AG, leurs collègues remettaient aux démissionaires un cadeau souvenir. Gus qui avait été deux ans parmi nous et qui "adorait" les personnages historiques reçevait un livre sur "Les Kennedy's", Catherine elle, qui avait été stagiaire chez nous pour plus d'un an et démontrait une "passion" pour le thé, recevait une belle théière en porcelaine.

Tout le monde accepta de jouer à "Trivial Pursuit", jeu qui s'est poursuivi jusqu'aux petites heures du matin.





*La retraite – quelle joie!*

lors d'une vérification; l'équipe avait accepté l'aide d'un pensionnaire de l'État, tout le monde l'aimait et il collaborait très bien avec eux – il apprenait plus tard que la personne avait été reconnue coupable de trois meurtres'. Il passait ensuite au ministère des Affaires des anciens combattants pour aboutir aux Services de gestion à écrire des longues notes à Elwyn Dickson – et enfin au ministère de l'Énergie, Mines et Ressources. Archie – nous te souhaitons du succès dans ta nouvelle entreprise – Porte-toi bien! □

## Ce n'est qu'un au revoir

Les gens sortaient en riant du "mess" des officiers de l'Aviation, rue Gloucester, ce vendredi soir 2 novembre. Ils venaient de rire et de s'amuser à la magnifique soirée d'adieu qu'avait organisée l'équipe de Maier Zelman en son honneur. Maier nous quittait en effet après sept ans et demi au BVG pour devenir adjoint spécial du solliciteur général Elmer Mackay

Et c'est ainsi que nous étions tous réunis, collègues et amis de Maier, pour entendre l'hommage que lui rendaient son équipe et le BVG. Sous l'habile direction de Martha Attridge, le tout se déroula comme un charme.

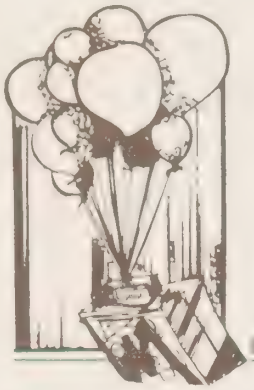
**Il incombait** à Larry Meyers de présenter "Martha Hopper Busybody" qui était la narratrice et l'animatrice de la soirée. Nous entendions Bill Johnston qui ouvrait le spectable en récitant son poème "The retrieval of Zelman Magee" – un poème canadien. Ian Leslie nous lisait ensuite "Zel – le bouffon" un conte d'autrefois à la mode d'aujourd'hui. Nous avions le bonheur d'entendre ensuite les trouvères (Stew Wellman, Ivan Percy, Ross Buckard, Don Smith, Dave Brittain et Ian Leslie) chanter "Sir Maier" ou "Les Prédictions de l'avenir" sur l'air de "The Ruler of the Queen's Navy" d'une opérette de Gilbert et Sullivan "HMS Pinafore". Et plus tard au programme "Flowers that bloom in the spring". Don Smith nous a tous fait rire avec son annonce publicitaire "La vie sur une ferme". Peter Wiley, avec nous pour l'occasion (il est maintenant à la société des Postes), nous expliqua, avec l'aide de Martha, comment Elmer Mackay avait comblé le poste d'adjoint spécial ... il avait couché sur papier les qualités qu'il espérait trouver chez la personne; il devait être "zélé, éloquent, loyal, majestueux et bien d'autres choses encore ... et ces mots épelaient Maier Zelman Valiaj!

La salle riait aux éclats en écoutant nos talentueux collègues se produire. Marvel [illegible] femme de Maier et sa fille Judy semblaient bien s'amuser elles aussi, elles en avaient les larmes aux yeux!

La salle se calma pour entendre Larry Meyers [illegible] Maier et M. Dye prononcer le mot de la fin. Maier était vraiment touché ... les paroles lui manquaient ... tout le monde ressentait cette affection qui regnait entre les amis et équipiers. Il remercia chacun de ses paroles – flatteuses et moins flatteuses – et de sa générosité. En effet, on lui avait remis des cadeaux drôles et un superbe enregistreur vidéo. Avant de finir, il remettait à Larry un souvenir qui l'aiderait à interroger (debrief) les cadres qui quittent le Bureau.



*Larry et Maier – paroles sérieuses'*





## Déjeuner en l'honneur de Nancy Hanna



*Nancy admire son cadeau*

Avec la fin du mois de septembre, venaient l'automne et le départ de Nancy Hanna du Bureau. Ainsi, le 27 septembre dernier, vingt-cinq collègues et amis se réunissaient au Holiday Inn afin de lui dire au revoir et lui souhaiter du succès dans sa nouvelle carrière.

L'atmosphère était à la gaieté et à la joie de vivre! Après un repas succulent arrosé de bon vin, Maier Zelman pris la parole et récapitula la courte mais intéressante carrière de Nancy au BVG. C'est en 1976 qu'elle arriva au Bureau à titre d'adjointe administrative de W. Muir, SVG. Pendant ces huit années, elle en a vu des choses et en a connu des gens! Voilà pourquoi elle est maintenant prête à vivre une nouvelle expérience... et même absorber une nouvelle culture! Dès le début d'octobre elle se rendait chemin Carson afin de perfectionner sa connaissance du français.

Lors du déjeuner, Maier, au nom de nous tous, lui remettait des cadeaux amusants. À une mère qui vit seule depuis le début du premier trimestre universitaire, il offrait... un oeuf bien emballé... Si elle en prend soin et le couve bien, il donnera peut-être bientôt un petit poussin! Éclats de rire et cris étouffés ont accueilli cette présentation. Nancy a ensuite déballé un objet de forme bizarre et originale... Parmi le papier multicolore ont surgi des locomotives miniatures pour lui rappeler sa première vérification des embranchements de chemin de fer des Prairies.

Et enfin, la pièce de résistance – un magnifique cartable en cuir rouge vin avec stylo assorti... Nancy en était toute émue, surtout lorsqu'elle a lu les messages de ses nombreaux collègues et amis qui se trouvaient à l'intérieur.

Le sourire aux lèvres mais un peu triste et les yeux remplis de larmes, Nancy réussit à prononcer quelques paroles. Elle remercia tout le monde de leur délicatesse et de leur générosité... et l'on repartait vers le Bureau.

Certes, ta présence nous manquera, Nancy, mais nous sommes assurés que tu seras heureuse dans ta nouvelle carrière. □

## Départ d'Archie

Le 9 novembre les amis et collègues du bureau d'Archie Thomson se réunissaient à l'heure du déjeuner afin de lui dire aurevoir et bonne chance. Parmi les invités se trouvaient des "anciens" tels que Angus Wyatt, Ed Murphy, Colin Orme et Bob Ince. Et comme le veut la coutume, la remise de cadeau a été le point culminant du déjeuner.

Les membres de l'équipe du EMR ont crû bon de nettoyer le pupitre d'Archie et de lui remettre des objets hétéroclites: son cendrier favori, des livres de toute sorte (!), des contenants Tupperware (pour ses pauses café) et la plaque portant son nom! On lui a remis un cadeau de nature confidentielle. Quand aux cadeaux connus – mentionnons les fleurs qu'on a offert à sa femme Vicky, le certificat intérimaire (photocopie arborant la signature de l'ancien P.M. Trudeau), une horloge antique en cuivre pour bureau et une calculatrice qui servira sûrement à Archie dans le nouveau projet qu'il prévoit avec son fils.

Tout le monde a bien rigolé – on a taquiné Archie mais lui est revenu à la charge en racontant des souvenirs des jours passés. Il en a fait du chemin cet homme.

Il travaillait au ministère du Travail (Emploi et Immigration) pour passer ensuite chez le solliciteur général. Il nous a raconté une épisode qui lui arriva



## Tournoi de quilles du BVG

C'est le 22 septembre dernier qu'avait lieu, au centre de quilles Preston, le deuxième tournoi de quilles annuel du BVG. Plus de 100 personnes formaient les 18 équipes (6 joueurs chacune) qui se disputaient les prix.

À la fin de la soirée on présenta les prix et trophées. John Choma obtint le plus grand nombre de points, soit 329, pour une seule partie chez les hommes, et Sylvie Hupé, 289, chez les femmes. Le prix pour les trois parties combinées chez les hommes fut remporté par Doug McEwen avec 681 et chez les femmes par Diane Spratt avec 663. Lise Demers remporta le prix de la plus haute moyenne chez les femmes, 205, et Michel Garneau la plus haute moyenne chez les hommes, 227. C'est la deuxième année que Dianne Spratt, Lise Demers et Michel Garneau remportèrent des prix; avis aux intéressés!

Après le tournoi, les participants et leurs amis s'en donnaient à coeur joie. La musique avait été habilement préparée par Gary Laviolette; nous l'en remercions. Merci également à Lise et Diane d'avoir organisé, une fois de plus, une si agréable soirée! □



*Pour essuyer les larmes*
*Diane et Gary applaudissent*

## Lutte acharnée

Le samedi 20 septembre avait lieu à Barrhaven, au champ Wessex, une lutte acharnée entre les "bleus" du BVG et les "verts" de F & M Barrhaven.

Dave Rattray organisait une joute de soccer à laquelle il invitait les boursiers de la FCVI et des amis. Le gérant de l'équipe était le SVG Ed Rowe, l'entraîneur, Andy Silber et l'intrépide capitaine, Dave Rattray.

Après 45 minutes de jeu, chacune des équipes avait compté 3 buts. Au début de la deuxième moitié, le BVG international comptait 3 autres points pour remporter la victoire, 6 à 3. Le héros de la journée était sans contredit Joe Matire qui marqua trois des six points obtenus.

Après une joute bruyante et fort contestée, les joueurs se rendaient au restaurant F & M de Barrhaven où avait lieu le déjeuner. Tout le monde s'en donna à coeur joie, vainqueurs et vaincus dégustèrent ensemble un succulent repas bien arrosé!



*L'équipe international de soccer du BVG*



## Projet de promotion de l'échantillonnage statistique

*[L'ICCA a publié en 1980 une étude de recherche traitant de l'étendue des sondages de vérification. Les experts-comptables, après avoir pris connaissance de cette étude, ont mieux compris la nécessité de structurer les techniques d'échantillonnage. Au Canada, la plupart des organismes importants de vérification se sont dotés d'un ensemble de principes de base en ce domaine et offrent à leur personnel des cours de formation. Au Bureau du vérificateur général, l'utilisation croissante des techniques d'échantillonnage statistique montre qu'il est temps que le Bureau élabore sa propre structure afin d'intégrer ces nouvelles techniques à nos méthodes de vérification et en contrôler l'utilisation. Le Bureau élabore en ce moment un plan qui respectera sa perception de la vérification.*

*Afin de répondre aux besoins du Bureau, les SVG et VGA ont approuvé, lors de leur réunion du 6 juin 1984, la mise sur pied d'un projet appuyant l'échantillonnage statistique. Barry Lalonde nous en donne ici une brève description.]*

### Objectifs et structure du projet

L'objectif de ce projet d'appui à l'échantillonnage statistique au Bureau est d'élaborer des ébauches de directives, de lignes directrices, de données méthodologiques et de documents de formation dans le domaine de l'échantillonnage statistique. Une des importantes caractéristiques du projet est de mettre l'accent sur le travail en équipe. Cinq équipes de vérificateurs ont été choisies et participeront à ce projet. Ce sont les équipes des ministères et organismes suivants: Affaires indiennes et du Nord Canadien, Agriculture, MAS Services, Téléglobe Canada et Radio-Canada. On a choisi une ou plusieurs personnes au sein de chacune des équipes, qui recevront une formation toute particulière quant à l'utilisation des techniques d'échantillonnage statistique. Sans doute certaines de ces techniques seront mises à l'essai. Notre but est d'assurer qu'il y ait au sein de chaque équipe au moins un vérificateur ayant reçu une formation poussée en ce domaine.

L'expérience vécue par chacune des équipes doit être consignée dans des dossiers d'études de cas, qui serviront par la suite à la mise au point de la méthodologie et des cours de formation du Bureau.

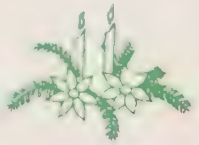
Le Bureau a également approuvé la création d'un comité directeur en matière d'échantillonnage statistique. Ce comité, présidé par Paul Ward, aura pour mandat de coordonner, de guider et d'assurer l'évolution efficace de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de l'utilisation rationnelle des techniques d'échantillonnage statistique au Bureau. Les autres membres du comité sont D. Baxter, W. Radburn, Y. Gaudette et B. Lalonde. La direction du projet a été confiée à Barry Lalonde.

### Groupe de coordination des ressources (échantillonnage statistique)

L'introduction des techniques d'échantillonnage statistique au Bureau, exige la création d'un service central de coordination doté d'un personnel compétent. Barry Lalonde dirige présentement l'équipe qui fournit ces services sous l'égide de la Direction de la vérification informatique. Il faudra au moins deux personnes pour commencer une équipe.

Ce groupe de coordination des ressources devra assurer la qualité de l'application des techniques d'échantillonnage statistique. Il devra, par exemple, mettre au point des lignes directrices sur l'utilisation de l'échantillonnage statistique et participer aux examens de contrôle de la qualité qu'effectue le Bureau. Ce groupe tiendra également le Bureau au courant des derniers progrès en ce domaine, fournira au personnel de vérification des services de consultation sur des questions particulières touchant l'échantillonnage statistique et fournira un appui technique aux vérificateurs en mission. Une autre responsabilité importante qui incombe au groupe sera d'aider la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière quant à la mise au point et à la présentation de cours de formation.

Si vous désirez participer à ce projet ou si vous désirez de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Paul Ward (5-5481) ou avec Barry Lalonde (5-3708). □



## Voyage en Orient

*[Dans les numéros précédents d'Opinions nous avons suivi les étapes de l'aide, apporté depuis 1982 par le BVG, au Bureau de vérification de la République populaire de Chine. Dès le début, nos vérificateurs ont répondu avec empressement à la demande des Nations-Unies puis de l'ACDI et ont aidé les vérificateurs de la Chine à mettre sur pied des projets de formation en vérification tout en leur fournissant les documents à l'appui. L'article que voici nous décrit le dernier projet auquel le BVG a participé. Nous continuerons de vous tenir au courant de la participation du Bureau à ces projets.]*



*Au tombeau des Ming – Y. Gaudette, J.C. Cloutier, M. MacSween, B. Chen et N. Cheng*

Le BVG a entrepris récemment, à la demande de l'ACDI et de la République populaire de Chine, un projet spécial visant à aider le Bureau de vérification de ce pays. Ainsi, au cours des mois d'octobre et de novembre plusieurs des employés du BVG partaient en mission vers la Chine afin de déterminer les besoins en formation pour l'ensemble du Bureau de vérification de la Chine.

Ce Bureau de vérification, qui a été créé en 1983, emploie environ 40 000 personnes qui travaillent dans 3 000 bureaux gouvernementaux de niveaux divers. Si l'on ajoute à cela les milliers d'équipes de vérification interne des différents ministères et sociétés d'État qui emploient environ 100 000 personnes, l'on se rend compte des multiples besoins en formation de cet innombrable personnel de vérification. Quel défi de taille! Cerner et définir les besoins en formation et les combler! Pour les prochaines années (3 à 5 ans) le travail ne manquera sûrement pas!

Le vérificateur général adjoint de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière (DPPC), Yvan Gaudette, a été chargé de la mission et visitait récemment les lieux. En octobre, Murdo McSween, directeur principal à la DPPC, se rendait en Chine accompagné de Nancy Cheng et de Bob Chen, directeurs de la Direction des opérations de vérification, de Xu Yudi boursier de la FCVI et mandaté par le bureau de la vérification de la Chine et de Jean Claude Cloutier, directeur de l'équipe de vérification interne de l'ACDI.

À son arrivée, l'équipe canadienne a été fort bien accueillie par une équipe chinoise très bien préparée et compétente. Dès le début, on sentait qu'il existait un esprit de collaboration et de camaraderie. Comme l'a si bien dit Murdo MacSween, "les chinois avaient bien appris leur leçon, ils étaient très consciencieux et ont grandement aidé l'équipe canadienne."

Nos collègues du BVG ont été fort touchés de l'amabilité, de la courtoisie et de la générosité de l'équipe chinoise. Toute l'équipe canadienne assistait le [illegible] aux fêtes marquant le 35e anniversaire de la République populaire de Chine. C'était tout un événement! Quelle joie de se retrouver parmi les 250 000 personnes au centre de la place "Tiananmen" en plein coeur de Beijing toute parée de fleurs pour l'occasion. Tout au long de la journée les défilés se succédaient; le soir, de nombreux feux d'artifices éclairaient le firmament. La veille Yvan Gaudette avait été l'hôte du gouvernement à un dîner d'État qui réunissait plus de 2 000 convives, dans la fameuse salle du peuple.

Le BVG prévoit remettre à l'ACDI un plan de formation, dès que l'équipe aura fini l'analyse des besoins. Le Canada et la Chine s'entretiendront ensuite afin de déterminer le rôle que jouera le Canada (ou le BVG) dans ce projet de formation; projet auquel Madame Qi Tian, sous-vérificateur général, tient beaucoup. La revue Opinions vous tiendra au courant des progrès accomplis.



quelques mois ou semaines!!" Nor, lui, trouve les canadiens laborieux s'il en juge d'après ses collègues du BVG...

**Les noms et leur signification..**

Comment prononcez vous votre nom? Quel est votre nom de famille? Autant de questions que nous posons à nos nouveaux amis car pour nous, ces noms sont difficiles mais intéressants; saviez-vous que "bin Ali" dans le nom de Mohamad Nor bin Ali veut dire qu'il est le fils d'Ali et que le nom Chee-Khiang que porte Teo veut dire qu'il est indépendant et qu'il a de la volonté et de la ténacité?

**Objectifs personnels**

Et quels objectifs se sont-ils fixés? Comme leurs prédécesseurs, ils veulent visiter le Canada, ils voudraient *tout* voir... si possible! Vancouver et les chutes Niagara semblent être les deux endroits de prédilection.. suivis de Québec et de Calgary. Seve veut apprendre à faire du ski (ordré du patron), tandis que Jorge et certains autres veulent apprendre à patiner.

Chang, lui, veut visiter Calgary afin de s'assurer que tout sera prêt pour les jeux d'hiver... il sera de retour en Corée pour jouir des jeux olympiques de 1988 qui se tiendront à Séoul.

**Séjour à Washington**

Il est évident que les boursiers possèdent déjà un esprit d'équipe et forment une bonne équipe! C'est sans doute la visite que le groupe a faite à Washington qui a permis ce rapprochement. En effet, les dix boursiers de la FCVI se rendaient dans la capitale américaine où ils assistaient à une conférence du 26 septembre au 5 octobre organisée par le GAO à l'intention des boursiers internationaux (12 du GAO et 10 de la FCVI). La conférence comportait deux volets. Le premier, d'une durée de deux jours, soit les 27 et 28 septembre, regroupait 84 délégués et de nombreux conférenciers importants et portait sur la gestion financière internationale notamment la gestion de la dette nationale. Les présentations qui ont eu lieu du 1er au 5 octobre portaient sur la vérification des Travaux publics et furent préparées spécialement à l'intention des boursiers par le GAO.

La conférence a été très bien reçue. Les boursiers y ont rencontré des collègues d'autres pays et ont discuté avec eux de problèmes communs et des programmes auxquels ils participaient. Ils se sont enrichis d'idées et d'amitié. Ce voyage, au tout début de leur séjour au BVG, leur a fourni l'occasion rêvée de vraiment se connaître. Ils en sont revenus enchantés, le coeur et l'esprit réchauffés par les nombreux amis qu'ils y ont découverts et les choses qu'ils y ont apprises...

**Enrichissement personnel**

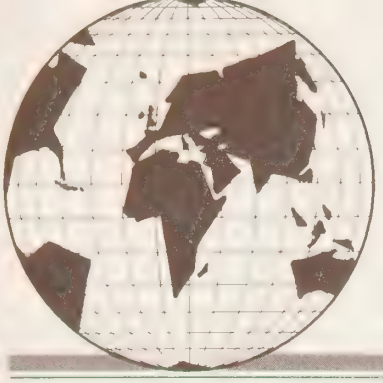
Cette année sera pour les boursiers l'occasion d'augmenter leur bagage de connaissances tant personnelles que professionnelles. Quelle merveilleuse façon d'apprendre! Comme l'a si bien dit Teo, "c'est un dépaysement de vivre à l'étranger un an, mais quelle chance également de se découvrir soi-même en découvrant les autres!!" Nous sommes très heureux de les accueillir parmi nous... Nous sommes persuadés que leur séjour nous enrichira tous!

---

*suite de la page 8*

On a tenté de trouver la solution à ce problème. Les participants se sont rendus compte également que les systèmes de contrôle internes et les activités de vérification interne sont très importants aux pays en voie de développement. Ces derniers s'efforcent de trouver des méthodes pratiques qui amélioreraient ces activités de vérification.

Mike a trouvé intéressant de se retrouver ainsi avec des collègues de différents pays dont les systèmes politiques et les cultures diffèrent tellement des nôtres. Quelle expérience enrichissante! □



## Déjeuner de l'amitié

*[C'est à la fin du mois d'octobre que les rédacteurs de la revue invitaient les nouveaux boursiers de la FCVI à un déjeuner intime afin de les mieux connaître. Nous avons ainsi salué nos collègues d'outre-frontière, recueilli leurs premières impressions du Canada et saisi leurs attentes. Ce sont: Vincent Azie du Nigeria, Hae-Ik Chang de Corée, Jorge da Silva du Brésil, Naomi Inniss-Estrado de Trinidad et Tobago, Teo Chee Khiang de Singapour, Rachel Lumbasyo du Kenya, Sarath Mayadunne du Sri Lanka, Carlos Medina du Mexique, Mohamad Nor de la Malaisie et Severino Pina, également du Mexique.]*



*Sourire aux lèvres voici: premier plan – Carlos, Naomi, Rachel, Chang arrière plan – Seve, Vincent, Sarath, Jorge, Teo et Nor*

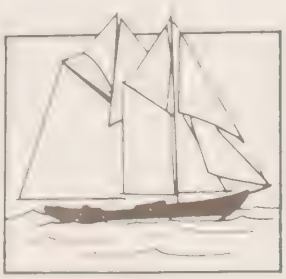
### La première impression est souvent la meilleure!

Il va sans dire que la première impression des nouveaux venus au BVG sera celle que leur auront faite Ottawa et ses habitants. Et tout le monde aime Ottawa, n'est-ce pas? Cette fois, ils ont été vraiment chanceux car Ottawa et la Gatineau s'étaient parés de leurs plus beaux atours, les chaudes couleurs d'automne, pour les recevoir... qui n'aime pas l'écarlate des érables rouges, le jaune des bouleaux sur un fond de conifères... Ils ont été vraiment impressionnés par la propreté, la tranquilité et la beauté de la Capitale nationale.

Ce n'était pas la première fois que Naomi venait au Canada... Elle avait déjà passé trois ans à Toronto et connaissait assez bien les canadiens et leurs coutumes. Sans doute est-ce pourquoi elle est vite devenue la "mère" du petit groupe. Sarath a été, lui, fort impressionné par l'emplacement de l'Université Carleton; cette dernière lui a semblé comme une petite ville qui se suffisait à elle même et si bien ordonnée! Au début il a trouvé l'accent de la capitale plutôt difficile à comprendre. Il n'était pas le seul, Jorge et Hae-Ik Chang ont eu du mal, eux aussi, à s'habituer au "Ottawa valley twang". et pourtant ils avaient appris l'anglais à l'école!... Maintenant ils comprennent tout et peut-être trop! Ils commencent déjà à dire "eh" comme de vrais outaouais!

Parlons des aventures de l'arrivée... Seve a atterri à Ottawa et s'est précipité pour réclamer ses bagages... mais il n'a trouvé que ses bottines de ski que lui avait offertes son patron... rien de plus. Quant à Carlos il a dû attendre plusieurs heures et verser une forte somme avant de pouvoir faire examiner le chaton de sa fille par un vétérinaire... sa fille Cecilia ne voulait pas s'en séparer. Tous admettent avec Rachel que l'accueil que leur a fait le représentant du BCEI et l'aide que cette personne leur a apportée lors de leur arrivée ont été fort appréciés. C'est elle qui les a amenés à leur hôtel, qui les a aidés à se trouver un logis, leur a montré comment faire les transactions bancaires, prendre l'autobus, faire leurs courses, bref.. s'intégrer à la communauté. Ils sont très heureux également de l'accueil que leur ont fait les employé(e)s du BVG et les gens de la FCVI.

Pour eux, les canadiens sont des gens très amicaux et courtois Chang dit que même en courant le long du canal les gens prennent le temps de le saluer... "Le Canada est un pays cosmopolite, disent avec surprise les boursiers. Pour nous qui venons de pays où la température est toujours chaude, il semble curieux de voir les gens se balader en culottes courtes et les épaules à découvert... cela ne se fait pas... mais cela se comprend bien ici, puisque vous n'avez de la chaleur que pour



menée jusqu'à Goose Bay, au Labrador, où, avec l'aide des vérificateurs Janet Hatt et Norm Tibbetts, elle a pris part à la vérification annuelle de fin d'exercice du programme d'entraînement des forces aériennes allemandes au Canada (EFAAC), offert par le ministère de la Défense nationale.

Suzanne s'était donné comme objectif personnel de perfectionner autant que possible son anglais. La vérification du MDN ainsi que celles des deux autres ministères lui ont permis de réaliser pleinement cet objectif. Elle a rapidement appris quelques expressions familières de l'anglais canadien et de l'anglais parlé à Terre-Neuve, et même quelques mots d'allemand. Et, ce qui est plus important encore, elle a acquis de l'expérience en tant que vérificateur au bureau régional de Halifax. Nous espérons que cette expérience lui sera profitable dans le nouveau poste qu'elle occupe, celui de coordonnatrice du programme de formation des stagiaires en comptabilité, à la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière de l'administration centrale à Ottawa.



*Accueil chaleureux – Roy Gunn et Elwyn Dickson contents de se revoir!*

La dernière question qui nous préoccupe est celle de la prévision ou affectation des tâches de travail des vérificateurs régionaux. Très souvent, on suppose que les vérificateur seront très expérimentés. Or, notre bureau compte peu de vérificateurs d'expérience, c'est pourquoi nous aimerions que les taches soient prévues pour les stagiaires en comptabilité.

L'Institut des comptables agréés de la Nouvelle-Écosse autorise notre bureau à former des étudiants en vue de l'obtention du titre de C.A. Nous avons des employés inscrits tant aux programmes de C.A. que de R.I.A. et nous devons leur offrir la formation et l'expérience dont ils ont besoin.

À l'administration centrale, on tient compte des besoins des stagiaires dans les équipes. Nous aimerions pouvoir faire la même chose dans les régions. Nous aimerions que nos stagiaires qui possèdent les compétences requises se voient confier des responsabilités correspondantes.

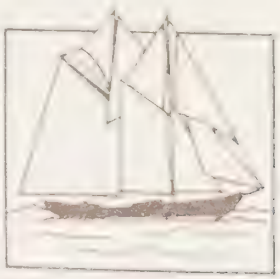
**L'hospitalité de la côte est**

Côté loisirs, nous avons établi à Halifax une nouvelle coutume. La journée annuelle de golf se tiendra dorénavant à la fin de septembre ou au début d'octobre, étant donné la température clémente que nous connaissons ici l'automne ce qui n'est pas le cas partout au Canada. Notre seule erreur, cette année, fut d'inviter Elwyn Dickson d'Ottawa à se joindre à nous. Lorsqu'il a accepté, nous nous sommes sentis obligés, par souci d'hospitalité côtière de lui laisser gagner le tournoi. Nos deux champions golfeurs Rick Lewis et Kevin Potter se sont soumis humblement à ce scénario.

Tout compte fait, une affectation au bureau régional de Halifax est une expérience unique en son genre. La diversité des clients ainsi que l'ingéniosité et la bienveillance du personnel contribuent à rendre la vie plus agréable. C'est bien simple, pour moi, c'est le paradis sur terre! □



*M. Dye remet à M. Brian Tyler, vérificateur de la Nouvelle-Zélande, quelques souvenirs de sa visite au BVG. Un livre: "Cordial but not cozy" et bien entendu une cravate du BVG. Ça pourrait être un beau cadeau de Noël? Bonne idée n'est-ce pas? Offrez vous aussi des cravates pour Noël!!*



**Les mêmes préoccupations**

En fin d'article, M. Kimmitt avait décrit certaines préoccupations propres à tous les bureaux de l'Ouest. Nous avons des préoccupations semblables dans la région de l'Atlantique. J'aimerais vous entretenir de celles que je crois être les plus importantes.

L'une de nos principales préoccupations est bien entendu les innombrables déplacements que nous devons effectuer. Ainsi, Ed Logan a passé 22 semaines consécutives à l'extérieur de Halifax. Il est très difficile de régler les problèmes d'horaire et d'organisation du travail surtout à cause des déplacements nombreux et de la disponibilité du personnel. Une fois les calendriers de travail établis et les employés affectés à diverses tâches, il est très difficile de faire des changements. Or, si nous recevons une demande de dernière heure de la part d'Ottawa, nous demandant de consacrer plus de travail ou de changer la date prévue de vérification ou d'amorcer un nouveau projet, nous sommes évidemment très peu emballés (c'est bien le moins qu'on puisse dire).

Les changements de dernière heure entraînent surtout des problèmes de déplacements puisque dans certaines régions isolées, le nombre d'envolées est limité et les places doivent être retenues des semaines à l'avance. Ces changements ne sont pas à l'avantage des clients ni des autres équipes de vérification dont le travail doit être réorganisé. Les changements de dernière heure posent également des problèmes d'ordre personnel, surtout lorsqu'il est question d'un mariage ou d'une naissance dans la famille. C'est alors que je dois avoir recours à mes talents de magicien lorsque je vous rappelle le lendemain, ou le surlendemain, pour vous informer que nous pourrons répondre à votre demande presqu'à la date demandée.

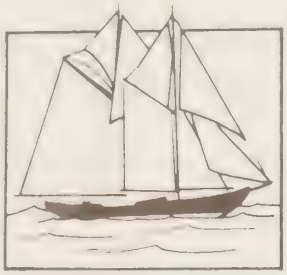


*Rick Lewis est toujours prêt à partir*

C'est pourquoi je vous prie collègues d'Ottawa, de bien vouloir m'informer dès que vous pensez avoir besoin de nos services. Si vous nous avertissiez quelques semaines à l'avance, il serait tellement plus facile de répondre à votre demande et de vous fournir une meilleure qualité de service!

L'immense beauté des provinces de l'Atlantique attire de nombreux visiteurs chaque année. Parmi ces visiteurs, mentionnons les membres des diverses équipes de vérification d'Ottawa qui visitent leurs clients dans les régions de l'est mais qui, malheureusement, ne nous en avertissent pas. Il est souvent très gênant pour nous de faire face à nos clients habituels lorsque nous ne savons même pas que des collègues se trouvent dans notre région. Au fil des ans, nous avons réussi à établir de bonnes relations de travail avec le personnel de nos clients. Nous pourrions donc vous ouvrir quelques portes et ainsi faciliter votre travail. S'il vous plaît, informez-nous de votre visite quelque temps à l'avance.

Un des visiteurs d'Ottawa dont nous avions minutieusement préparé le séjour était Suzanne Therrien, l'un des membres de l'équipe de Bob Lalonde. Suzanne, venue travailler chez nous dans le cadre d'une affectation, est tout de suite devenue l'une des nôtres. Un dossier de vérification dans une main et sa valise dans l'autre, Suzanne s'est jointe à l'équipe de vérification qui se rendait en voiture dans les diverses régions de l'Atlantique. Elle a été donc déplacée pendant deux mois au cours de la saison estivale et n'a vraiment passé qu'une seule journée de son stage à Halifax. Dans le cadre des tâches qui lui ont été confiées, Suzanne a dû se rendre en voiture à Moncton et à Charlottetown pour la conférence annuelle du ministère des Pêches et des Océans et du ministère des Affaires des anciens combattants. Mais la tâche la plus difficile qui lui avait été confiée a été [illegible]





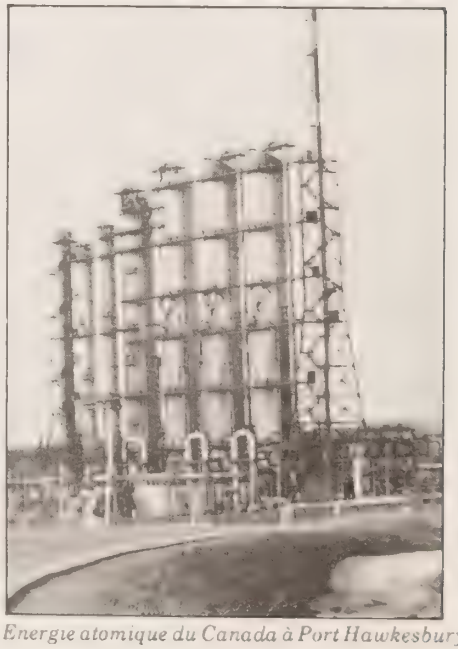
*Ça fait 999 ou 1 000 poissons?*

neutralisé au point de permettre à une personne de respirer sans tituber. Les effets secondaires sur les vêtements sont presqu'aussi néfastes. Lorsque nous revenons à l'hôtel Newfoundland à St-Jean après une journée dans une usine, on nous abandonne l'ascenseur. Mais ce travail présente d'autres avan-tages. Ainsi, lors de notre vérifica-tion de l'Office, l'équipe a découvert une vieille coutume ma foi très civilisée, c'est-à-dire une fête locale, le jour des régates. Autrefois, des navires de toutes tailles envahis-saient le port ce jour-là. De nos jours, cette fête réunit toute une série d'embarcations hétéroclites (yoles, skifs, périssoires, gigs, etc.). Cette fête est prévue pour une journée précise en août mais, s'il pleut, elle est reportée au premier jour ensoleillé. À Terre-Neuve, la pluie ne gâche pas une fête locale, puisqu'on reporte tout simplement cette fête. Quelle logique!

Mais, revenons à nos *poissons*. L'Office canadien du poisson salé est un important exportateur de produits du poisson salé; il exporte au Portugal, à Porto Rico et dans un certain nombre de pays de l'Amérique du Sud, des Caraïbes et de l'Afrique. Ces diverses opérations permettent à nos vérificateurs de se familiariser avec le marché des changes, les inventaires complexes, les opérations de courtage ainsi qu'avec de nombreuses situations commerciales plutôt rares mais intéressantes.

Parmi nos autres "clients" se trouve l'Administration de pilotage de l'Atlantique, qui forme des pilotes et les affecte à tous les navires qui arrivent dans les ports de l'Atlantique. Comme le siège social de l'Administration se trouve à Halifax, tout le monde veut effectuer les vérifications de cet organisme puisqu'elles n'entrainent aucun déplacement. Lorsque M. Dye est venu visiter notre bureau l'été dernier, le capitaine Latter, de l'Administration, a organisé une tournée du port de Halifax à bord d'un des navires-pilotes. Cette visite a donc permis au vérificateur général de se familiariser avec les opérations du "client" et avec le travail du bureau de Halifax.

D'ici un mois ou deux, une équipe de vérificateurs se rendra à Port Hawkesbury sur l'île du Cap-Breton, pour entreprendre la vérification annuelle de l'usine du traitement de l'eau lourde de l'Énergie atomique du Canada. Cette usine est l'une des trois usines canadiennes qui produisent l'eau lourde destinée à refroidir les réacteurs nucléaires CANDU. Un des problèmes que l'on rencontre lors de cette vérification est celui de vérifier la quantité d'eau lourde en stock. L'eau lourde est entreposée dans des bidons hermétiquement fermés. Une fois les bidons ouverts, la qualité de l'eau se détériore si rapidement qu'il devient onéreux de mesurer la quantité de l'eau. Pour régler le problème, notre équipe a conçu avec l'aide du client, une nouvelle méthode de sondage. Celle-ci consiste à peser les bidons à l'aide d'un tomographe ultra-sonique afin de déterminer le niveau de l'eau dans le bidon, puis à effectuer certains calculs en fonction du poids spécifique de l'eau lourde. Pas tout à fait une vérification régulière ni des méthodes traditionnelles!



*Energie atomique du Canada à Port Hawkesbury*



# Coup d'oeil sur l'est canadien

## Coup d'oeil sur l'est canadien ...

*[Dans le numéro d'octobre/novembre de la revue Opinions, nous vous présentions un article intitulé "Coup d'oeil sur l'ouest canadien", dans lequel Desmond Kimmitt décrivait le travail et les préoccupations des bureaux de l'Ouest. Pour compléter ce tour d'horizon, nous vous présentons dans ce numéro un article de Claude Lalonde, directeur du bureau régional de Halifax. Comme il a passé quelques années à Ottawa, Claude connait aussi bien les opérations de l'administration centrale que celle d'un bureau régional. Voici donc un compte rendu qui, de l'avis même de l'auteur, est très biaisé (partial).]*



*Terreneuve - vers Carbonear*

### Un peu de géographie

Le bureau régional de Halifax dessert les quatre provinces de l'Atlantique, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve et l'Île-du-Prince-Édouard, donc un très grand territoire. Permettez-moi de vous donner quelques précisions. La distance entre Halifax et St-Jean (Terre-Neuve) est égale à la distance entre Halifax et Ottawa; une envolée en direction de Goose Bay, au Labrador, dure 2 heures et demie (à condition, bien entendu, que la température soit clémente), et, une expédition à Bathurst, au Nouveau-Brunswick, correspond à 7 heures en auto ou à 10 heures en train. De même, dans chacune des capitales de l'Atlantique se trouve un bureau régional ministériel. En 1983-1984, nos vérificateurs se sont rendus dans au moins 6 localités de Terre-Neuve, 9 du Nouveau-Brunswick, 3 de l'Île-du-Prince-Édouard, et 14 de la Nouvelle-Écosse. Nous avons dû visiter chacune de ces localités plusieurs fois.

Le bureau de Halifax est responsable de trois sociétés d'État, d'un organisme international et du ministère des Affaires des anciens combattants, dont le siège social est maintenant à Charlottetown. Nous effectuons également beaucoup de travail qu'Ottawa nous confie. Au cours de l'année dernière, nous avons participé à trois études d'envergure gouvernementale, à une vérification intégrée, et à environ 20 vérifications de ministères et de sociétés d'État.

Pour effectuer ce travail, le bureau possède en ce moment un effectif de 13 personnes qui comprend un directeur principal, un directeur, 2 superviseurs de vérification, un AU-2, 6 étudiants, un spécialiste de la vérification ainsi qu'une secrétaire qui cumule en même temps les fonctions d'agent de voyage et de gérant de bureau. Le bureau a "perdu" trois personnes -puisque deux de nos employés ont été mutés au BVG à Ottawa et un troisième, au ministère des Affaires des anciens combattants à Charlottetown.

### Des "clients" pas comme les autres

Bien que la plupart de nos vérifications soient des vérifications régulières en prévision des comptes publics, nous avons quelques clients spéciaux, tel que l'Office canadien du poisson salé, qui rendent notre travail plus intéressant. L'Office, l'un de nos principaux clients à Terre-Neuve dont l'administration centrale est à St-Jean, contrôle toute la morue salée produite dans cette province. Chaque année à la fin de mars, 4 ou 5 vérificateurs font un pélerinage aux confins de Terre-Neuve, soit à Carbonear, Cupid et Bay Bulls, afin de vérifier les stocks. Ce n'est pas un travail que l'on s'arrache puisqu'il a son "arôme" particulier. Il faut environ une heure, après l'entrée dans une usine de traitement du poisson, pour que le sens olfactif soit ▷

remarqué un autre problème concernant les placements dans des entreprises en participation du secteur privé. Tous ces placements avaient été approuvés par les ministres responsables, mais ils me semblaient bizarres du point de vue strictement "économique".

J'ai donc présenté une ébauche d'étude au directeur. Ce dernier l'a approuvée et l'a soumise au conseil de direction. En deux temps trois mouvements, je recommençais une autre vérification. Cette fois-ci, j'étais seul puisqu'il incombait à mon partenaire de terminer l'étude précédente. Je mettais la dernière main à mon rapport quelques jours à peine avant les vacances d'été. D'après moi, les deux études que j'ai menées répondaient bien aux critères du BNV. Sauf dans des cas exceptionnels, une étude ne devrait prendre que de 6 à 9 mois, depuis sa conception jusqu'à la présentation du rapport final.

**Ma vie sociale**

Je mentirais si je disais que je n'ai fait que travailler pendant mon séjour à Londres. J'ai passé une année magnifique. Lorsque j'étais affecté à la Division de la vérification informatique, mon bureau se trouvait dans la Tavis House dans le Bloomsbury District, à deux pas du British Museum et de l'université. Le midi, je me rendais très souvent visiter le musée ou flâner dans les boutiques de livres usagés qu'on retrouve un peu partout. J'ai même acheté une vieille cravate du Eton College, dans une boutique minuscule tenue par un vieux grincheux. Je n'ai toutefois jamais porté cette cravate parce que j'avais trop peur d'être accosté par un ancien étudiant qui aurait fréquenté le Eton College et qu'il me demande si je m'étais fait taper sur les doigts, jadis, par le directeur.

Mon épouse et moi avons accompagné les Jefford au Royal Ascot le jour des dames; Sheila Jafford avait apporté un panier d'osier rempli de délicieux sandwiches au saumon fumé et de vin frappé. Alors que nous nous promenions sur les terrains adjacents aux pistes de course, nous avons vu une chose tout à fait incroyable des Rolls Royce stationnées dans les champs près de tables recouvertes de lin sur lesquelles étaient posés des candélabres en argent. Des hommes coiffés de hauts-de-forme et vêtus d'habits de cérémonie, qu'accompagnaient des femmes vêtues de robes du soir et coiffées de chapeaux remarquables déjeunaient sur l'herbe tranquillement. À la fin de cette journée hippique ces gens entonnaient le Rule Britannia, et les hommes lançaient leurs hauts-de-forme dans les airs. Spectacle inouï et inoubliable.

Comme nos enfants étaient restés à Ottawa, nous avions vraiment hâte qu'ils viennent nous rendre visite. Pendant les vacances de Noël, nous avons passé quelques jours merveilleux dans un ancien château de la Galles du Nord; en mars, nous nous sommes rendus à Paris pour revoir des parents que je n'avais pas vus depuis plus de 20 ans. Et, nous avons passé le mois de juillet à explorer la France, le nord de l'Italie, l'Allemagne et l'Autriche. Bref, mon séjour en Angleterre a été très enrichissant tant d'un point de vue personnel que professionnel. □



*Un festin au pays de Galles*

l'obtention d'un titre décerné par le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. Le BNV a recours de plus en plus à des employés d'autres ministères spécialisés dans un domaine précis, comme l'économie.

**Mes tâches au BNV**

Lors de mon séjour au BNV, j'ai passé les premiers mois au sein de la Division de la vérification informatique. Celle-ci était dirigée par un nouveau directeur et le Bureau cherchait une nouvelle solution aux problèmes constants de la vérification informatique. Je suis arrivé au moment propice. Après y avoir travaillé quelque temps j'ai présenté un rapport assez bien documenté qui décrivait les changements dont je recommandais l'adoption afin d'accroître l'économie et l'efficacité de la Division de la vérification informatique.

J'ai ensuite été affecté à un domaine tout a fait nouveau pour moi. Il s'agissait de la Division des industries nationalisées, sous la direction de Peter Jafford, l'un des plus anciens directeurs du BNV dont la réputation n'est plus à faire. Cette affectation m'a permis de me familiariser avec la méthode utilisée au BNV dans la vérification de l'optimisation des ressources. Je relevais d'un vérificateur en chef (l'équivalent d'un gestionnaire de vérification AU-4 chez nous), et mon bureau se trouvait dans l'immeuble Trade and Industry, à deux milles de la Audit House (juste en face de la Tate Gallery). J'ai été jumelé avec un économiste du DHSS (ministère de la Santé et des services sociaux). On nous a demandé d'élaborer un plan qui permettrait d'étudier le contrôle qu'exerçaient les ministères responsables sur les investissements des industries nationalisées, qui représentent des milliards de dollars chaque année, puis de présenter un rapport sur la question. Nous avons étudié les règles et règlements établis par le Parlement, le Conseil du Trésor et les ministères concernés, nous avons déterminé la pertinence de ces règles, puis nous avons vérifié comment elles étaient appliquées. Il nous fallait accorder la priorité à la conformité aux règlements c'est-à-dire vérifier si les règles établies pour les industries nationalisées étaient, en fait, respectées. Si non, nous devions déterminer si cela était attribuable à des lacunes fondamentales des règles ou aux modalités d'application.

Mon collègue et moi nous sommes donc mis au travail. En moins de deux semaines, nous avions examiné les règles portant sur les propositions d'investissement ainsi que le cycle d'approbation. La semaine suivante, nous avions élaboré une méthode ainsi qu'un programme de vérification. Nous en avons discuté avec le vérificateur en chef (qu'on appelle là-bas "chef de section"), puis nous nous sommes rendus à la Audit House pour voir ce que le directeur en pensait. Ce dernier a examiné la méthode que nous proposions, éliminé les problèmes éventuels, et déterminé quelles industries nous devions étudier dans la phase préliminaire – puis, a terminé notre entretien. Nous nous sommes ensuite retrouvés au Ludgate Cellars pour le déjeuner, un excellent "pub" à deux pas de la Audit House.

Trois semaines plus tard, nous avions terminé l'étude préliminaire de trois industries et des ministères responsables. J'ai cependant eu un problème avec la transcription. Je n'arrivais pas à trouver quelqu'un pour dactylographier mon rapport, les copistes étaient débordés. J'ai dû l'envoyer à un service fédéral de dactylographie qui se trouvait dans une banlieue à environ 30 milles de la ville. Le travail n'a pas été fait car j'avais rédigé mon texte au crayon et ceci n'était pas acceptable! Quel problème. Tout notre travail s'était si bien déroulé jusqu'alors. Mais, inutile de ressasser de mauvais souvenirs, puisque nous avons quand même réussi à nous en sortir. Nous avons présenté notre rapport sur l'étude préliminaire au conseil de direction. Au BNV, il est de mise d'attendre le feu vert de la direction avant d'entreprendre la vérification, mais nous nous sommes dit que, puisqu'il fallait des mois pour faire dactylographier un rapport, nous n'avions pas de temps à perdre. Nous avons donc commencé la vérification en présumant que le directeur était satisfait de notre rapport; d'ailleurs nous ne pouvions nous tourner les pouces pendant trois ou quatre semaines.

Nous avions terminé la partie importante de l'étude en huit semaines. Entre temps, j'avais

que nos directeurs principaux. Mais il y a également d'autres facteurs qui rendent les opérations plus simples et réduisent la paperasse au BNV. Par exemple, les employés sont affectés à une seule direction (c'est-à-dire une équipe de vérification) et y travaillent pendant plusieurs années. Il n'y a pas d'échange entre les équipes, ce qui simplifie beaucoup la planification et l'attribution des ressources. De plus, le BNV passe très peu de contrats avec le secteur privé, d'où l'absence de ressources affectées à ce domaine et des frais administratifs qui en découlent. Exception faite de la Direction de la vérification informatique ainsi que de petites équipes responsables des méthodes et de la formation, le BNV ne dispose pas d'autant de spécialistes fonctionnels et de groupes d'intérêts spéciaux qu'on retrouve au BVG. Enfin, le BNV adopte une attitude très réaliste quant à ses vérifications de l'optimisation des ressources. En effet, les vérifications portent sur des activités ministérielles précises et engendrent deux ou trois rapports par année. Le BNV n'a pas l'habitude de présenter un rapport complet sur l'ensemble d'un ministère (Revenu, Environnement, etc.). Il n'est donc pas nécessaire de réunir, une fois tous les cinq ans, un grand nombre de spécialistes pour accomplir un travail de géant. Les équipes de vérification consacrent plutôt leur énergie à des questions particulières, soit les dépenses fiscales d'un ministère, ou à des dépenses précises se rapportant, par exemple, au coût de la retraite anticipée d'employés excédentaires d'un autre ministère. D'après ce que j'ai pu constater, chaque équipe de vérification est entièrement autonome, regroupe tous les spécialistes dont elle a besoin, et a très peu de communication avec d'autres services du Bureau. Je crois que je n'ai participé qu'à deux ou trois "réunions" pendant tout mon séjour au Bureau.

Pour ce qui est de l'administration au BNV, elle est très simple; les frais administratifs sont donc peu élevés. Le BNV compte moins de secrétaires, moins de photocopieurs, moins de machines de traitement des textes, aucun service central du personnel, aucun système central de rapports d'utilisation du temps; tous ces facteurs réduisent le coût et les problèmes administratifs. J'ai été fort impressionné et me suis demandé si le BVG avait vraiment besoin d'une structure aussi complexe qu'il avait? Pourquoi ne pourrions-nous pas simplement faire notre travail comme le faisait le BNV, sans spécialistes, réunions, cours et administration? Cela m'a pris tout le temps qu'à duré mon séjour pour trouver la solution.

**Le nouveau BNV**

J'ai conclu qu'il était malheureusement impossible de vouloir remplacer notre façon d'agir par celle de l'ancien BNV. D'abord rappelons-nous que le BNV est lui-même en train de se métamorphoser. Quelques mois avant mon départ, le Bureau demandait à des consultants de concevoir des systèmes centraux de budgétisation et de rapports d'utilisation du temps. Les directeurs perdaient leur autonomie alors que se préparait la planification stratégique à l'échelle du Bureau. Le BNV a élaboré des plans en vue de regrouper tous ses employés, jusque là affectés à divers ministères, au sein de la nouvelle administration centrale, pour leur permettre de se rencontrer, de fraterniser et de partager leurs connaissances.

L'ancien système, qui consistait à mener des études sur des domaines particuliers conçues et effectuées par des employés des niveaux AU-1 à 4, étaient petit à petit remplacé par des études plus larges qui portaient sur plus d'un ministère, le cas échéant. Pour ce qui est des spécialistes, les besoins du BNV changeaient rapidement. Il était déjà loin le temps où une personne se joignait au Bureau à sa sortie de l'école secondaire, suivait le "programme de formation" du Bureau (c'est-à-dire la formation en cours d'emploi ainsi que certains cours précis offerts par un collège communautaire désigné), puis poursuivait sa carrière comme vérificateur au BNV. Cette façon de procéder a quand même permis de former des généralistes expérimentés et consciencieux qui sont, pour la plupart, en mesure de bien cerner un problème. Cependant, le domaine de la vérification est devenu si complexe ces dernières années que le BNV a dû se mettre au diapason. Dorénavant, tous les nouveaux employés doivent s'inscrire à un programme d'études menant à

## Séjour au Royaume-Uni

*[Dans le numéro d'octobre/novembre de la revue Opinions, nous vous avons présenté un article intitulé Séjour au Canada, dans lequel John Higgins relatait les expériences personnelles et professionnelles qu'il a vécues lors de son séjour au Canada. Dans le présent numéro, nous vous présentons l'envers de la médaille c'est-à-dire un article de David Marshall, qui a passé une année mémorable au Bureau national de vérification du Royaume-Uni.]*

### Titres et tradition

Dès mon arrivée en Angleterre, j'ai eu l'impression que tout y était beaucoup *plus ancien* qu'au Canada. Le Bureau national de vérification à Londres, comme son histoire, m'a fait la même impression. Le premier Comptroller General of the Exchequer fut nommé en 1314 et, au cours des 500 ans qui ont suivi, divers organismes de vérification ont été créés à tour de rôle. Puis, en 1866, la loi dite Exchequer and Audit Department Act fut adoptée et l'Office of the Comptroller and Auditor General fut créé. Cette loi est demeurée intacte dans son ensemble jusqu'en 1983 où le Parlement adoptait la loi dite National Audit Act. En vertu de cette nouvelle loi, le Exchequer and Audit Department est devenu le National Audit Office (Bureau national de vérification), dirigé par le contrôleur et vérificateur général. (Le titre officiel de ce poste est "Comptroller General of the Receipt and Issue of Her Majesty's Exchequer and Auditor General of Public Accounts"). En outre, cette nouvelle loi a resserré les liens entre le Parlement et le contrôleur et vérificateur général, et a attribué à ce dernier certains pouvoirs quant à la vérification de l'économie, de l'efficience et l'efficacité.

### Que de plaisir...

Lorsque je suis arrivé à Londres en septembre 1983, le Bureau de vérification vivait une période de modifications dont la portée était importante. Premièrement, il déménageait ses locaux de l'immeuble ancien et quelque peu lugubre sur les rives de la Tamise dans un immeuble plus grand et plus moderne. De plus, le Bureau ajoutait à son personnel, formé surtout de vérificateurs généralistes, quelque 200 étudiants inscrits à un programme visant à l'obtention d'un titre professionnel. Il s'affairait à mettre en application la nouvelle loi et, en tant qu'employeur distinct, avait commencé à établir de nouvelles échelles salariales, ainsi qu'un système de rémunération fondé sur le principe du mérite. Le Bureau a également modifié la présentation de ses rapports, ceux-ci ne prendront plus la forme de notes afférentes aux états financiers ou notes de service adressées au CCP, mais seront des rapports publiés séparément dans des reliures vertes. Et puis, pour rompre définitivement avec la tradition, le Bureau a commencé à publier avec chaque rapport un communiqué de presse distribué aux grands quotidiens de Fleet Street, qui se trouvent à deux pas de la Audit House.

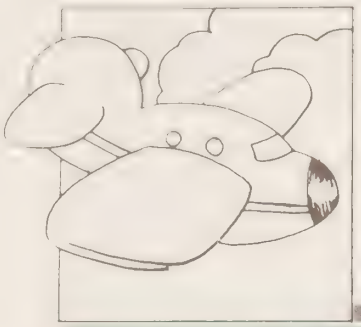
C'était donc le moment idéal pour moi de participer au programme d'échange. J'ai pu voir le fonctionnement de l'ancien Bureau et noter sa nouvelle orientation

### L'organisation du BNV

Ce qui m'a le plus surpris à mon arrivée au Bureau, c'est la quantité limitée de paperasse et le coût raisonnable du fonctionnement du bureau. Je me suis vite rendu compte qu'en général, les décisions étaient prises beaucoup plus rapidement qu'au BVG et ce, par des employés des niveaux inférieurs de l'organisation. Quelle agréable surprise! Mais comment le BNV réussissait-il ce tour de force? Tout d'abord, les cadres supérieurs sont moins nombreux qu'au BVG. Au BNV, il n'y a qu'un sous-contrôleur et vérificateur général et trois vérificateurs généraux adjoints. Chaque VGA possède bon nombre de pouvoirs au sein des domaines qui lui sont confiés. De même, chaque directeur de vérification possède beaucoup plus d'autonomie



*Lancien Audit House*





*Chroniqueur officiel à l'oeuvre*

## Vérificateurs du Commonwealth

C'est à Londres en Angleterre, au cours de la première semaine d'octobre 1984, qu'avait lieu la 12e conférence triennale des vérificateurs généraux du Commonwealth. Le vérificateur général du Canada y assistait, accompagné des sous-vérificateurs généraux Ron Warme et G. Peter Wilson.

Les participants des 34 pays représentés ont accompli un travail formidable puisqu'ils ont réussi à traiter des sujets tels que la gestion de la vérification, la vérification des ressources humaines, les systèmes de vérification informatique, les recettes fiscales, l'approvisionnement, la vérification de l'optimisation des ressources ainsi que les relations extérieures et le perfectionnement. M. Dye était le chroniqueur officiel à la séance qui portait sur les recettes fiscales. Les documents qu'avait élaborés Barry Elkin du BVG à ce sujet furent très bien reçus et ont certes alimenté les discussions.

L'hôte officiel de la conférence, Sir Gordon Downey, contrôleur et vérificateur général du Royaume-Uni, avait prévu, en plus des séances qui traitaient des questions techniques, des activités sociales fort intéressantes, notamment des excursions aux chateaux de Hampton Court, de Leeds et de Blenheim. Les participants furent également tous invités à une réception offerte par le haut commissaire du Canada, l'honorable Donald Jamieson.

La conférence a connu un franc succès. C'est au Sri Lanka qu'aura lieu la prochaine conférence en 1987 et, en 1990, c'est au Canada qu'il incombera de recevoir ces illustres représentants du Commonwealth. □

## Conférence à Vienne

Du 2 au 12 octobre dernier, se tenait à Vienne en Autriche le 6e séminaire interrégional NU/INTOSAI sur la vérification des administrations publiques.

Le thème de cette conférence était les systèmes de contrôle de la vérification des administrations publiques et de la gestion interne dans les pays en voie de développement; 37 représentants y participaient, venant de pays développés et de pays en voie de développement.

Mike McMullan du BVG y représentait le Canada et prononçait un exposé sur la vérification des systèmes informatisés et les installations informatiques. Il était évident, dès le début de la conférence, que le problème le plus pressant auquel les pays en voie de développement avaient à faire face était le nombre insuffisant de personnes compétentes dans le domaine. ▷

*suite à la page 18*



*Représentant du Canada, Mike McMullan*

La souveraineté du Parlement quant au contrôle sur les deniers publics sera menacée tant et aussi longtemps qu'il y aura des gens prêts à retenir le pendule et à sacrifier les gains difficilement acquis du Parlement au nom d'un besoin administratif quelconque ou d'un principe autoritaire de responsabilité collective.

C'est au début des années 1970 que la menace devenait apparente. Le pouvoir est maintenant dans les mains du Parlement. La promulgation de la Loi sur le vérificateur général, en 1977, indiquait qu'après des siècles de lutte, nous avions atteint au Canada un système efficace et pratique de vérification législative et que nous possédions un Bureau de vérification de premier ordre.

Mais, est-ce suffisant?

Bien qu'une vérification législative efficace et un Bureau de vérification de premier ordre soient deux éléments essentiels du contrôle parlementaire sur les deniers publics, ils n'en sont pas les seuls éléments. Pour que le "cycle contrôle" soit complet et fort, il faudrait peut-être renforcer le rôle du Parlement.

Il faudrait trouver des moyens pour que le Parlement, par le biais de ses comités, puisse partager également avec le pouvoir exécutif le contrôle financier et l'optimisation des ressources. Un tel partage exigera vraisemblablement que l'on détermine les questions de politique et les questions de saine gestion.

De plus, il faudra que l'on donne plus d'importance aux comités responsables du contrôle parlementaire et que l'obligation de rendre compte qu'ont les sous-ministres soit officiellement reconnue. Nous pourrions peut-être examiner également le concept "d'agent comptable" qui est accepté en Grande-Bretagne.

Il faudra ajouter un autre ingrédient si l'on veut que le Parlement soit en mesure d'évaluer les dépenses. Les membres du Parlement reçoivent du Bureau de la vérification une vaste gamme de renseignements sur les dépenses engagées antérieurement. Mais il y a très peu de renseignements sur les dépenses prévues.

Le gouvernement a fait des progrès importants dans la présentation de nouveaux renseignements dans le Budget des dépenses. Le Parlement n'a pas pu s'assurer auprès d'autorités indépendantes si oui ou non les renseignements étaient réalistes. Cela constitue à mon avis, la prochaine étape dans le contrôle parlementaire sur les deniers publics.

Un Parlement plus fort et l'élargissement du mandat de son agent, le vérificateur général, respectent, je crois, les meilleures traditions constitutionnelles canadiennes.

J'ai voulu, tout au long de mon allocution, vous tracer à la lumière de l'histoire la situation actuelle et future du contrôle parlementaire sur les deniers publics.

Dans une centaine d'années, lorsque les historiens se pencheront à leur tour sur l'histoire, j'espère qu'ils pourront y voir la vigueur des institutions parlementaires et celle du vérificateur général du Canada du moins ce que je voudrais pouvoir laisser à la postérité, conformément aux pouvoirs qui me sont conférés.

Il a fallu beaucoup de temps pour établir la souveraineté du Parlement sur les deniers publics. Il nous faudra donc continuer d'être vigilant afin de la préserver.

Je sais que John Porter serait d'accord avec moi.



*Souvenirs heureux – Madame Porter et Monsieur Dye*

vérification avec le gouvernement. Lorsqu'il décelait une dépense douteuse ou une pratique frauduleuse, il décrochait le téléphone et organisait un déjeuner en tête-à-tête avec un ministre du Cabinet, avec le chef d'une société d'État ou avec un haut fonctionnaire.

Il leur disait simplement: *"Ou vous remediez à cette situation, ou j'en parle dans mon Rapport"*. Son influence était telle que lorsqu'il revenait de son déjeuner, il inscrivait "problème réglé" sur la chemise du dossier, et ne signalait pas la question au Parlement.

Maxwell Henderson suivit l'exemple de Sellar et mérita le titre de "gardien des finances publiques"

Il y a eu des soubresauts dans la lutte pour le contrôle sur les deniers publics et le pouvoir passait d'un joueur à l'autre. La montée du pouvoir exécutif se réflétait dans l'adoption de la Loi sur le revenu consolidé et sur la vérification, en 1931

> *Comme l'avait fait observer Norman Ward, la loi de 1931 "prévoyait le transfert ultime au contrôle exécutif centralisé d'un certain nombre de fonctions qui, en Grande-Bretagne, étaient exercées par le Comité des comptes publics".*

Ceci démontrait la prise de pouvoir par le conseil exécutif et le contrôle que ce dernier excerçait sur les dépenses.

Il s'ensuivit donc que le pouvoir devenait de plus en plus la prérogative de l'exécutif. La Loi de 1931 renforçait cette tendance. Cette loi, puis la loi qui la remplaçait, la Loi sur l'administration financière, démontraient clairement le souci d'accorder le contrôle à l'exécutif. Cela se voit, surtout dans le renforcement des pouvoirs du Conseil du Trésor et du Cabinet.

Il n'était donc pas surprenant qu'en fin de compte, la situation suscite une réaction semblable – la réaffirmation de la souveraineté du Parlement.

L'élément fondamental fut l'adoption, en 1977, d'une Loi sur le vérificateur général. L'adoption de cette loi marquait un pas important vers le contrôle efficace sur les deniers publics par le Parlement, et sert d'exemple à d'autres démocraties parlementaires.

La Loi sur le vérificateur général (1977) a contribué à rétablir l'équilibre entre le Parlement et le pouvoir exécutif en exigeant que le vérificateur général présente un rapport qui indique si les dépenses ont été engagées en tenant dûment compte de l'économie et de l'efficience, et s'il existe des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport. Il s'agit en fait du mandat de "vérification de l'optimisation des ressources".

La promulgation de cette loi démontrait bien le consensus des démocraties parlementaires d'inspiration britannique quant au rôle du vérificateur général. Durant les sept années qui ont suivi l'adoption de la loi canadienne, une loi semblable a été adoptée en Australie et en Nouvelle-Zélande. L'an dernier, le Parlement britannique a rendu officielle la pratique prise au début des années 1970 et a également adopté une loi sur la "vérification de l'optimisation des ressources".

Ces autres lois de vérification se sont largement inspirées de la loi canadienne. Elles déclarent également que le contrôle parlementaire sur les deniers publics nécessite des données qui soient connues du public et qui aient fait l'objet d'un débat public. Cela exige une vaste connaissance du fonctionnement de l'administration centrale. Une telle connaissance permet aux parlementaires d'examiner de plus près les institutions qui ne sont pas souvent soumises à l'étude, mais dont les opérations ont une influence cumulative continue sur notre vie quotidienne.

J'aimerais reprendre la question que je pose dans le titre de mon allocution: "La souveraineté du Parlement est-elle menacée?" La réponse est simple: elle l'a toujours été et elle le sera toujours.

Le contrôle qu'exerce le Parlement sera toujours menacé puisque le pouvoir oscille entre l'assemblée législative et le conseil exécutif comme le mouvement d'un pendule.

En 1835, par exemple, le rapport du Committee on Grievances in the Upper Canada Assembly se lisait ainsi:

> *Le système actuel est, dans son ensemble, inefficace pour assurer l'utilisation des recettes aux fins prévues. La Chambre, agissant par le biais d'un ou de plusieurs comités durant une session, ne peut examiner les comptes et pièces justificatives... étant donné la façon très complexe, obscure et insatisfaisante dont ils sont présentés; quant au Conseil exécutif, la loi ne le considère pas comme un vérificateur des recettes, et il ne mérite pas la confiance du public en tant que conseil de vérification. (traduction)*

Cet exemple montre bien le désir des assemblées législatives d'exercer un contrôle sur les finances publiques et d'établir un bureau de vérification indépendant et efficace. Les principes fondamentaux du contrôle sur les approvisionnements et la vérification deviendraient donc le contrepoids des pouvoirs du gouvernement et de son conseil. Un bon équilibre entre ces principes est l'essence même de la question, encore aujourd'hui.

Un des organismes de contrôle jugés essentiels, le Comité des comptes publics, a été un des premiers à être mis sur pied au Canada. En effet, ce Comité a été créé dans la province du Canada en 1844-1845 et son mandat a été sans cesse renouvelé.

La loi canadienne dite *Audit Act* fut adoptée en 1855. Malgré certaines faiblesses, cette loi constituait la première pièce de législation financière moderne au Canada. Le premier vérificateur, nommé en vertu de cette loi par Sir John A. Macdonald, fut John Langton. Au moment de sa nomination M. Langton était député et pouvait difficilement agir avec l'indépendance nécessaire.

En 1856, il écrivait qu'il éprouvait des difficultés à concilier ses fonctions en tant que membre de l'exécutif et ses responsabilités de vérificateur envers le Parlement.

> *C'est une situation très difficile pour moi. Je n'aime pas les choses qui peuvent être considérées comme de la traîtrise par les hommes qui détiennent le pouvoir, mais je ne peux garder pour moi des choses que je sais être... fondamentalement incorrectes... C'est la faute du pouvoir exécutif, qui a fait de mon bureau, un bureau dépendant. J'aurais dû être indépendant; je leur ai toujours dit que je ne cacherais rien sur leurs agissements; ils le savent. (traduction)*

Les preuves continuelles de mauvaise gestion financière au Canada ont entraîné en 1862 la mise sur pied de la première des nombreuses commissions royales d'enquête sur la gestion financière, avec Langton comme principal témoin. En 1864, les recommandations de la commission venaient renforcer le rôle du vérificateur et assuraient au Parlement la divulgation de l'information sur les dépenses.

Etant donné que l'Acte de l'Amérique du Nord britannique enchâssait les principes fondamentaux du contrôle parlementaire sur les deniers publics, la question devenait prioritaire pour la première Chambre des communes du Canada.

L'une des premières lois adoptées par le nouveau Parlement canadien fut la Loi sur la vérification. Pour la première fois, le vérificateur général était autorisé à signaler au Parlement tous les cas où il jugeait que l'on avait engagé des dépenses sans l'autorisation du Parlement.

Cela marquait une étape. Les rapports indépendants que M. Langton préconisait étaient devenus une réalité. Et depuis ce temps, le vérificateur général protège jalousement ce droit.

En 1878, onze ans après la Confédération, le ministre des finances de l'époque, Richard Cartwright, présentait un projet de loi semblable aux lois britanniques de 1866 dites Exchequer and Audit Acts. Cette loi prévoyait la nomination d'un vérificateur général indépendant mandaté par le Parlement.

La création d'un Bureau indépendant fut accueillie avec joie par les députés de la Chambre des communes et, plus précisément, par les membres du Comité des comptes publics. Ces derniers voyaient le nouveau Bureau comme un allié éventuel. Le nouveau Bureau était chargé de présenter un nouveau document important, le rapport annuel de vérification, que le Comité examinerait régulièrement. Se rapprochant de notre temps, M. Dye parla de Watson Sellar, vérificateur général, qui participa à la rédaction de la Consolidated Revenue and Audit Act de 1931.

Lorsque ce projet de loi fut promulgué, M. Sellar devenait contrôleur du Trésor jusqu'à sa nomination comme vérificateur général en 1940.

C'est M. Sellar qui a instauré la tradition, pour le vérificateur général, de discuter des résultats de sa

La vérification traditionnelle des livres de l'État ne suffisait donc plus à assurer au Parlement que les contribuables recevaient une valeur en contrepartie des dizaines de milliards de dollars de recettes fiscales qu'il fournit chaque année au gouvernement.

Le Parlement voulait plus qu'une simple attestation des états et comptes financiers. Il voulait que le vérificateur lui dise si les personnes dotées de pouvoirs de dépenser montraient un souci de l'économie et de l'efficience.

La plupart des Canadiens ont bien accueilli cette mesure. Toutefois, certains voyaient mal cette responsabilité plus grande qui incombait au vérificateur général.

Ils ont allégué, entre autres, que le vérificateur général s'arrogeait le rôle du Parlement, qu'il diminuait la responsabilité collective du Cabinet, qu'il mettait en doute la politique de l'État et qu'il prenait les décisions au nom des gestionnaires.

Ce sont là des allégations graves. Mais sont-elles justifiées?

À mon avis, il n'existe qu'une seule question: celle de savoir si le mandat et les méthodes de travail de mon Bureau sont conformes aux meilleures traditions constitutionnelles canadiennes, qu'elles soient officielles ou non.

Pour trouver une réponse à cette question, je crois que l'on doit repenser aux luttes qu'a déjà menées le Parlement afin de contrôler les deniers publics.

Ce contrôle comporte quatre volets: *le contrôle sur les recettes fiscales et sur les approvisionnements; le contrôle sur les articles de dépense*, c'est-à-dire les acquisitions; l'exécution *d'une vérification efficace des comptes* et, enfin, un *examen rigoureux de la part d'un comité parlementaire*.

Sans ces recours, les représentants du peuple ne peuvent assurer leurs électeurs que les gouvernements s'acquittent de leurs obligations et se conforment aux directives.

M. Dye retraçait l'évolution du contrôle parlementaire britannique sur les deniers publics. C'est une lutte qui commença avec la Magna Carta et qui se continue toujours.

Dès sa création, le Parlement britannique a insisté, avec plus ou moins de succès, que lui seul avait le pouvoir d'accorder aux rois et aux gouvernements les fonds dont ils avaient besoin. La Chambre des communes exigeait également que le gouvernement ne soit autorisé à recueillir ou à dépenser des fonds qu'avec son approbation. Elle exigeait également à l'occasion, que les rois et les gouvernements précisent pourquoi ils avaient besoin de certaines ressources. Les gouvernements ont dû par la suite rendre compte des subventions qui leur étaient versées. Il a fallu des siècles pour enchâsser ces principes.

Plusieurs siècles plus tard, en 1886, on créait, suite aux recommandations des lois dites Exchequer and Audit Department Acts, le poste de contrôleur et vérificateur général qui serait indépendant du gouvernement.

Le Bureau du contrôleur et vérificateur général devenait indépendant du gouvernement. Le contrôleur et vérificateur général fut nommé agent de la Chambre des communes et doté de solides pouvoirs statutaires. Son mandat consistait à vérifier les comptes du gouvernement au nom de la Chambre des communes, puis à faire rapport de ses constatations à la Chambre.

Les principes fondamentaux du contrôle parlementaire sur les deniers publics nous viennent de la Grande-Bretagne et sont enchâssés dans l'Acte de l'Amérique du Nord britannique, conclu au moment de la Confédération en 1867. Au Canada, nous n'avons pas à combattre les monarques, mais bien un gouvernement centralisé et fort.

La lutte avait commencé longtemps avant la Confédération. Les assemblées législatives avaient essayé d'obliger les gestionnaires à rendre compte de leur gestion. Dans le Haut-Canada (devenu l'Ontario) l'administration n'était pas obligée de rendre compte au Parlement de ses activités. Ce dernier n'exerçait donc aucun contrôle sur les deniers publics.

# La souveraineté du Parlement est-elle menacée?

*[Le 18 octobre 1984, le vérificateur général Kenneth M. Dye prononçait à l'Université Carleton le discours de circonstance à la conférence annuelle à la mémoire de John Porter. Il répondait ainsi à l'invitation de Dennis Forcese, doyen de la faculté de sciences sociales de cette université, qui avait organisé ces journées commémoratives à la mémoire de John Porter qui est décédé en 1981. M. Dye est le troisième canadien éminent à prononcer le discours d'ouverture. Le texte intégral du discours que M. Dye livrait devant environ 500 personnes a été publié par l'Université Carleton; vous pouvez en obtenir une copie en vous adressant à Maurice Cutler, directeur des relations extérieures du Bureau. Nous vous présentons ici un résumé du discours de M. Dye qui avait pour titre: "La souveraineté du Parlement est-elle menacée?".]*

Dans ses propos d'ouverture, M. Dye rendait hommage à la mémoire de John Porter, un éminent sociologue canadien. Il comparait le travail de John Porter sociologue et celui du vérificateur général du Canada. Il déclarait qu'il y avait des points communs entre la sociologie telle que la pratiquait John Porter et la vérification législative qu'effectue le Bureau du vérificateur général

Ainsi, John Porter faisait remarquer, dans son ouvrage intitulé *The Vertical Mosaic*:

> *Le Canada souscrit, du moins dans ses principes politiques, aux objectifs occidentaux en matière de liberté, d'égalité et de chance, afin de permettre à ses citoyens d'atteindre un niveau social qui leur convienne. (traduction)*

Cependant, il ajoutait ce qui suit:

> *Il faut, de temps en temps, examiner la situation sociale qui prévaut, afin de déterminer si elle est conforme aux valeurs souscrites. (traduction)*

Ces déclarations pourraient décrire le travail d'un vérificateur, du moins un vérificateur qui se penche sur la société.

L'attitude de John Porter, face à la société, ressemblait beaucoup à celle que nous adoptons en tant que vérificateurs de l'État. Nous n'allons pas jusqu'à élaborer les politiques et procédures de l'État, mais nous examinons la situation pour déterminer si les gestionnaires de l'État sont à la hauteur de leurs responsabilités et s'ils respectent des normes à la fois rigoureuses et raisonnables en ce qui a trait à la protection des deniers publics.

Un des points importants que soulevait John Porter dans son analyse était que la structure organisationnelle du gouvernement du Canada devrait être plus accessible et plus responsable. Il craignait qu'en l'absence de forces compensatrices, la tendance, dans les sociétés modernes, favorise une administration plus concentrée et moins responsable.

Or, cette question me préoccupe moi aussi. La démocratie au Canada se fonde sur l'obligation qu'ont le Cabinet (le pouvoir exécutif) et la Fonction publique (la bureaucratie) de rendre compte de leur gestion au Parlement

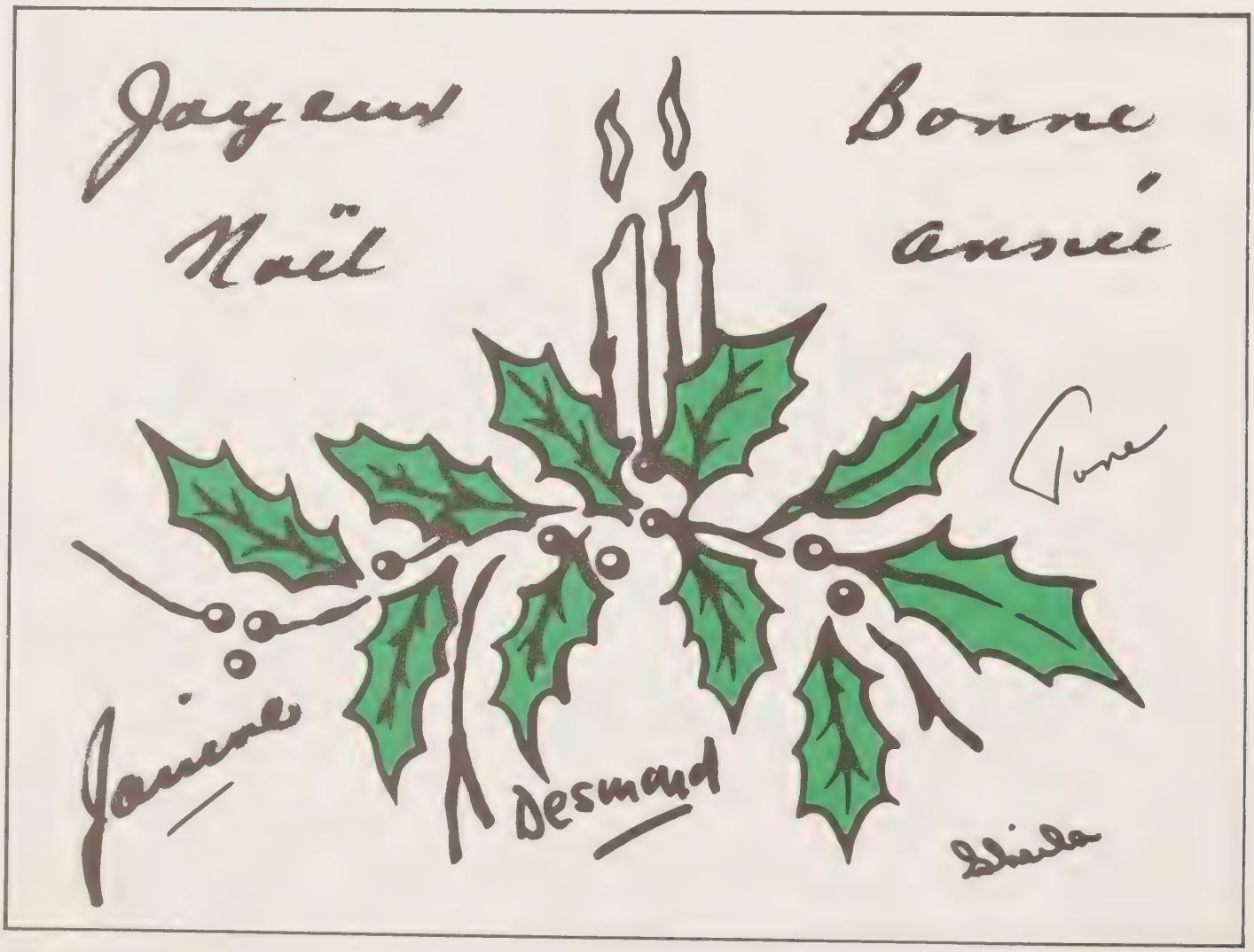
En tant que vérificateur général, je déplore toute entrave à cette obligation de rendre compte, que ce soit en invoquant la confidentialité ou en refusant de fournir des renseignements, pour ne citer qu'un exemple récent.

M. Dye aborda ensuite le thème principal de son exposé: le rôle du BVG auprès du Parlement et l'obligation qui lui incombe de rendre compte des activités de la bureaucratie. Il traita surtout de la question fondamentale et d'une importance capitale, le contrôle du Parlement sur les dépenses qui constitue la pierre angulaire d'un gouvernement responsable. Il soulignait également la nécessité d'un gouvernement plus accessible et plus responsable

M. Dye faisait allusion au travail de son prédécesseur J.J. Macdonell qui avait signalé au Parlement en 1976 que le gouvernement était sur le point de perdre le contrôle des deniers publics. Cette constatation a amené les Canadiens à réexaminer l'efficacité des contrôles parlementaires sur les deniers publics et a entraîné un nouveau mandat législatif pour le vérificateur du Parlement, c'est-à-dire la vérification de l'optimisation des ressources



À tous nos lecteurs,



# KMD vous parle



Ce sera bientôt la fin de l'année et le temps des fêtes. Pour le BVG, décembre est le mois de la présentation du Rapport annuel à la Chambre de communes, rapport qui couronne une année de travail acharné. C'est donc le temps idéal pour faire un bon examen de conscience, revoir l'année qui s'achève et planifier celle qui s'annonce.

Pour plusieurs d'entre nous, Noël est toujours un temps de renouveau. Nous revivons l'histoire de la Crèche et recevons avec gratitude le message d'amour, d'espérance et de foi que l'Enfant nous apporte.

L'arrivée parmi nous des boursiers de la FCVI nous rappelle que plusieurs de nos collègues et de nombreux lecteurs de cette revue possèdent des cultures et des croyances qui sont différentes des nôtres. Rappelons-nous aussi que bien longtemps avant l'avénement du christianisme, les habitants de l'hémisphère du nord célébraient le solstice d'hiver par des festivités portant sur le renouveau. Il semble que l'être humain a toujours ressenti le besoin de se renouveler, de repenser à ses valeurs et à ses objectifs.

C'est sans doute à cela que pensait le président d'Air Canada, Claude I. Taylor, lorsqu'il écrivait:

> *Les normes que nous appliquons en privé doivent être identiques à celles que nous observons en public... Le Canada attend de toutes ses institutions, publiques et privées, qu'elles traduisent des valeurs analogues à celles de tout honnête individu, à savoir la tolérance, la compassion, le sens des responsabilités, l'ouverture d'esprit et la fiabilité.*

Quelles belles paroles! Paroles qui nous font réfléchir à notre vie, à notre travail, au [illegible] nous sommes fidèles. Paroles opportunes en ce temps de l'année où l'on attend le Messie et la nouvelle année.

Puissions-nous tous vivre une saison heureuse et trouver la paix et la prospérité en 1985.

Kenneth M. Dye, F C A

# Sujets


**KMD vous parle** 1

**Aux écoutes** 2



**La Souveraineté du Parlement est-elle menacée?** 3

*Questions que traitait le vérificateur général Kenneth Dye dans son discours à la mémoire de John Porter.*



**Séjour au Royaume-Uni** 9

*David Marshall du BVG nous décrit l'année qu'il a vécue au Bureau national de vérification de la Grande-Bretagne.*



**Coup d'oeil sur l'Est canadien** 13

*Claude Lalonde nous parle du travail accompli au Bureau régional de Halifax et des préoccupations des employé(e)s.*



**Cà et là**

Déjeuner de l'amitié 17
Voyage en Orient 19

**Déplacements** 22



*Opinions* est publié tous les deux mois par la direction des Conseillers en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

**Directeur-principal**
Desmond Kimmitt
**Rédacteur français**
Janine Denis
**Rédacteur anglais**
June Rose-Beaty
**Adjointe à la production**
Sheila Macfarlane
**Conseillers à la rédaction**
Maurice Cutler Nancy Murphy
Rollande Montsion Pierre Roure
**Photographies**
Dave Hansen
Bernadette Warren
**Traitement des textes**
XEROX 8010 STAR
**Impression**
M O M. Printing

ISSN 0822-1014

Vol. 2 No. 6

# Opinions

décembre/janvier BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1984-1985

BINDING SECT. AUG 7 1985

3 1761 11549693 7